Niveau(x) d'enseignement: 8 Numéro EDUQ : 9370374
Centre d'intérêt: 775

Gélinas, Claude

Etude sur l'accueil, la formation initiale et le perfectionnement des membres des tribunaux administratifs / par Claude Gélinas. -- [Québec?] C. Gélinas, 1990.
xvii, 141, [43] f. ; 28 cm.

Résumé: f. xvi-xvii. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP pour l'obtention du diplôme de maitrise en administration publique"--P. [i]
Bibliogr.: f. 136-140.

Vedette(s)-secondaire(s): Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Droit * Formation du personnel * Perfectionnement du personnel * Structure d'accueil * Analyse de besoins * Besoins de formation * Elaboration de programmes * Programme de formation * Profil de formation * Ressources humaines * Instrument de mesure * Questionnaire * Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet: Tribunal administratif * Juge

Ce projet d'intervention vise la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre d'un programme d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement pour les membres des tribunaux administratifs. Il débute par un bref rappel de la problématique reliée à la détermination des tribunaux administratifs et par la présentation des quatre tribunaux retenus pour étude. Il aborde ensuite les fondements théoriques de la proposition ainsi que son cadre conceptuel qui repose essentiellement sur le modèle de diagnostic en perfectionnement de Jacob (1978). Il détermine ensuite la méthodologie utilisée au niveau du choix des instruments de mesure pour identifier les besoins en matière d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement et résume la stratégie d'information et de consultation utilisée. Il précise, par la cueillette des données, le rôle et les exigences de la fonction de membre d'un tribunal administratif ainsi que les difficultés spécifiques à cet emploi et procède par l'analyse de ces données à l'identification des besoins. Il propose par la suite la mise en oeuvre d'un programme d'accueil et de formation tout en tenant compte des considérations organisationnelles et selon un calendrier d'implantation. Il formule enfin 21 recommandations se rapportant, entre autres, aux orientations de développement des membres des tribunaux administratifs. Instruments en annexe.

Type de document:

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉTUDE
SUR L'ACCUEIL, LA FORMATION INITIALE
ET LE PERFECTIONNEMENT
DES MEMBRES DES TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS

PAR

CLAUDE GÊLINAS

PROMOTION 1986-1990

TEMPS PARTIEL

INT
1009

93R374

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉTUDE
SUR L'ACCUEIL, LA FORMATION INITIALE
ET LE PERFECTIONNEMENT
DES MEMBRES DES TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS

PAR

CLAUDE GÉLINAS

PROMOTION 1986-1990

TEMPS PARTIEL

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

SOUTENU
Le 15 mai 1990 à Québec

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

QUÉBEC
MAI 1990

REMERCIEMENTS

Je désire exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué par leur support et leurs conseils à la réalisation de ce projet d'intervention.

Mes remerciements s'adressent principalement à:

L'Honorable Juge Richard Beaulieu, président du Tribunal d'appel en matière de protection du territoire agricole et ex-président de la Commission municipale du Québec et Monsieur Jean C. Lafond, président de la Commission municipale pour leur assistance constante et éclairée; Monsieur Claude R. Beausoleil, secrétaire général associé à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs et Madame Francine Boivin, secrétaire générale associée à la Condition féminine et ex-secrétaire générale adjointe à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs pour avoir rendu ce projet possible et pour la confiance qu'ils m'ont témoignée. Leur disponibilité, leur intérêt soutenu et la qualité des échanges ont été de précieux appuis à ma démarche.

Messieurs Christian Beaudoin et Georges Lalande, respectivement président du Bureau de révision de l'évaluation foncière et de la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles ainsi que les Honorables Juges Gilles Poirier, président de la Commission des affaires sociales et Bernard Tellier du Conseil de la magistrature pour leur précieuse collaboration.

Monsieur Paul Tessier, professeur à l'École nationale d'administration publique pour avoir accepté d'agir comme directeur académique. Son expertise et son soutien ainsi que celui de Monsieur Pierre Dumas, coordonnateur des projets d'intervention et de Me René Dussault nommé juge à la Cour d'appel du Québec ont été fort utiles dans l'élaboration de ce travail.

Je dois signaler le niveau de participation et l'apport essentiel des membres des tribunaux administratifs dans le cadre de ce projet.

Je tiens à souligner particulièrement la coopération de Madame Claire Charbonneau qui, au cours de mes études de maîtrise, a dactylogaphié mes travaux avec patience et professionnalisme, à Madame Lucie Delamarre qui a fait de ce travail un rapport intégré et homogène et à Monsieur Jean-François Roy pour le traitement des données.

Finalement, j'exprime ma gratitude à Colette pour sa compréhension et sa complicité dans cette aventure et je souhaite que ce projet rappelle à Nathalie et à Éric que quelle que soit la discipline choisie, la formation permanente va continuer à s'imposer et que, dans ce contexte, il devient important de conserver une aptitude à apprendre.

AVANT-PROPOS

Le présent document constitue une activité personnelle et obligatoire à l'obtention du diplôme de maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique. Il est le résultat d'une intervention menée auprès de quatre tribunaux administratifs et vise à faire l'analyse d'une problématique, poser un diagnostic sur la situation et formuler des recommandations. Ce rapport d'intervention est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire en l'occurence le Secrétariat général du Conseil exécutif à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs.

Dans ce rapport, le genre masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte et en faciliter la lecture.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iv

TABLE DES MATIÈRES v

LISTE DES TABLEAUX xiii

LISTE DES FIGURES xv

SOMMAIRE xvi

1. L'INTRODUCTION 2

2. LA PROBLÉMATIQUE 6

2.1 Les tribunaux administratifs 6

2.1.1 Nature et raisons d'être des tribunaux administratifs 6

2.1.2 Structure et organisation des tribuanux administratifs 7

2.1.3 Mission des tribunaux administratifs.. 8

2.1.4 Les pouvoirs des tribunaux administratifs 9

2.2 Les tribunaux administratifs retenus pour étude 10

2.2.1 Juridiction 10

2.2.2. Caractéristiques des membres au 30 juin 1989 13

2.3 Formulation du problème et importance du sujet 18

2.4 Objectifs spécifiques 20

3. LE CADRE CONCEPTUEL 23

3.1 L'importance de la ressource humaine dans le réseau des tribunaux administratifs 23

3.2 La place de l'accueil et de la formation dans la gestion des ressources humaines 24

3.3 Les programmes d'accueil et de formation dans la gestion des ressources humaines 28

3.3.1 Les programmes d'accueil 28

3.3.1.1 Définitions et perceptions 28

3.3.1.2 Raisons d'être 30

3.3.2 Les programmes de formation 31

3.3.2.1 Définitions et perceptions 31

3.3.2.2 Raisons d'être 32

3.4 L'intervention en perfectionnement 37

3.4.1 Le diagnostic 38

3.4.2 La conception 41

3.4.3 La planification 41

3.4.4 L'exécution 42

3.4.5 L'évaluation 42

4. LA MÉTHODOLOGIE 45

4.1 Prés ntation, justification et caractéristiques des instruments de mesure 45

4.1.1 Le questionnaire d'analyse de l'emploi 46

4.1.1.1 Justification 46

4.1.1.2 Caractéristiques du questionnaire analysé 46

4.1.2 Le questionnaire d'enquête 48

4.1.2.1 Justification et mise à l'essai 48

4.1.2.2 Caractéristiques du questionnaire élaboré 49

4.1.3 Les entrevues 50

4.1.3.1 Caractéristiques du type d'entrevue 51

4.2 Limites méthodologiques 51

4.2.1 Le questionnaire d'analyse d'emploi 51

4.2.2 Le questionnaire d'enquête 52

4.2.3 Les entrevues 53

4.3 Stratégie d'information et de consultation 54

5. LA CUEILLETTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES 57

5.1 La cueillette des données 57

5.1.1 Le questionnaire d'analyse de l'emploi 58

5.1.2 Les entrevues des dirigeants 63

5.1.3 Le questionnaire d'enquête 63

5.1.3.1 Caractéristiques de l'échantillonnage... 63

5.1.3.2 Nombre de répondants 63

5.1.3.3 Classification des données 65

5.1.4 Recension des activités d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement des juges de la Cour du Québec 82

5.1.4.1 Le mode d'accueil des juges 82

5.1.4.2 La formation initiale des juges 83

5.1.4.3 Le perfectionnement des juges 84

5.1.4.4 Le ratio traitement - perfectionnement des juges 86

5.2 L'analyse des données et le modèle opératoire de diagnostic de perfectionnement 87

5.2.1 Exploration de la demande initiale 88

5.2.2 Définition du problème de rendement 89

5.2.3 Interprétation du problème de rendement 90

5.2.4 Diagnostic du besoin 91

5.2.4.1 L'accueil 91

5.2.4.2 La formation initiale 91

5.2.4.3 Le perfectionnement 92

6. LES RECOMMANDATIONS 95

6.1 Réceptivité du milieu et communication des orientation de développement des membres des tribunaux administratifs .. 95

6.2 Le Centre de développement des membres des tribunaux administratifs, premier jalon d'une École nationale de la magistrature 96

6.3 Le Guide du membre d'un tribunal administratif 98

6.4 Composante des programmes d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement 98

6.4.1 Les objectifs d'apprentissage 98

6.4.2 La structuration du contenu 100

6.4.2.1 L'accueil 100

6.4.2.2 La formation initiale et le perfectionnement 103

6.5 La planification des programmes 105

6.5.1 La sélection des participants 105

6.5.2 La formation des formateurs 107

6.5.3 Les méthodes pédagogiques et les aides techniques à la formation 109

6.5.3.1 Les méthodes pédagogiques 109

6.5.3.2 Les aides techniques à la formation 111

6.5.4 Les lieux de formation 111

6.5.5 Les centres de documentation 112

6.6 L'évaluation des programmes de formation 112

6.6.1 L'évaluation de la satisfaction 113

6.6.2 L'évaluation des apprentissages 113

6.7 Le financement 114

6.7.1 L'estimation des coûts 114

6.7.2 Le financement 115

6.8 Rôle et responsabilités des principaux intervenants: concertation 115

6.8.1 Le Comité consultatif du développement des membres des tribunaux administratifs......... 115

6.8.2 La direction du tribunal 116

6.8.2.1 Savoir accueillir et valoriser les employés 117

6.8.2.2 Favoriser le transfert des acquis 118

6.8.2.3 Désignation d'un responsable de la fonction accueil et formation 118

6.8.3 Le membre, principal artisan de son développement 120

6.8.4 La Conférence des membres des tribunaux administratifs 121

6.9 Promotion des programmes de formation 125

7. LE PLAN D'ACTION 127

8. LA CONCLUSION 130

9. LA LISTE DES RECOMMANDATIONS 132

BIBLIOGRAPHIE 136

ANNEXES

A. Liste des organismes exerçant une fonction d'adjudication ou de régulation de façon principale ou accessoire

B. Questionnaire d'analyse d'emploi supérieur

C. Mise à l'essai et évaluation du questionnaire d'enquête de l'annexe D

D. Questionnaire d'enquête sur l'accueil, la formation initiale et le perfectionnement des membres des tribunaux administratifs

E. Questionnaire d'information sur l'accueil, la formation initiale et le perfectionnement des juges de la Cour du Québec

F. Contenu du guide du membre d'un tribunal administratif

G. Formulaire type d'identification des besoins de formation des membres des tribunaux administratifs

LISTE DES TABLEAUX

1. Effectif des membres au 30 juin 1989 13

2. Profil selon l'âge 14

3. Profil selon le sexe 14

4. Profil selon la scolarité 15

5. Profil selon la formation 15

6. Profil selon l'expérience de travail antérieure au tribunal 16

7. Profil selon l'expérience de travail antérieure à la nomination 17

8. Profil selon l'expérience professionnelle directement reliée à la fonction 17

9. Processus et procédures de formation et de perfectionnement 27

10. Contenu du programme d'accueil 29

11. Taux de réponse au questionnaire 64

12. Niveau de satisfaction des nouveaux membres 66

13. Classification par rang des déficiences reliées à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres 68

14. Niveau de participation au programme d'accueil et d'intégration de l'École nationale d'administration publique pour les emplois supérieurs 69

15. Niveau de satisfaction du programme d'accueil et d'intégration de l'École nationale d'administration publique pour les emplois supérieurs 70

16. Classification par rang des déficiences reliées aux connaissances (F.I.) 71

17. Classification par rang des déficiences reliées aux habiletés (F.I.) 72

18. Classification par rang des déficiences reliées aux attitudes (F.I.) 72

19. Niveau de satisfaction après la première audition.............. 73

20. Niveau de satisfaction du support reçu des collègues 73

21. Évaluation de la durée de l'apprentissage requis pour l'exercice adéquat des fonctions 74

22. Opinions sur le caractère obligatoire ou facultatif du programme de formation initiale 74

23. Désignation du formateur principal 75

24. Recrutement des formateurs 75

25. Évaluation des conditions de succès dans l'implantation d'un programme de formation initiale 76

26. Niveau de participation aux activités de perfectionnement..... 76

27. Classification par rang des raisons reliées à la non-participation aux activités de perfectionnement 77

28. Classification par organismes formateurs, du niveau de satisfaction de leurs activités de perfectionnement 78

29. Classification par rang des déficiences reliées aux connaissances (F) 79

30. Classification par rang des déficiences reliées aux habiletés (P) 80

31. Classification par rang des déficiences reliées aux attitudes (P).. 80

32. Ratio traitement-perfectionnement des membres 81

33. Ratio traitement-bibliothèque des juges 84

34. Ratio traitement-perfectionnement des juges 86

35. Ratio total traitement-formation des juges 87

36. Écart entre le profil de rendement souhaité par le Groupe de travail sur les tribunaux administratifs et le profil actuel de rendement des répondants du questionnaire d'enquête 89

37. Méthodes de formation selon les objectifs d'apprentissage .. 110

LISTE DES FIGURES

1. Modèle de performance efficace de Boyatzis 26

2. L'équilibre entre les habiletés du nouveau personnel et les exigences de l'emploi 33

3. Phases d'un modèle opératoire de diagnostic en perfectionnement 39

SOMMAIRE

Par sa décision 86-203, en date du 13 août 1986, le Conseil des ministres, sur recommandation du ministre de la Justice, approuvait la formation d'un Groupe de travail sur les tribunaux administratifs et lui donnait comme mandat général de voir à rationaliser l'ensemble du secteur des tribunaux administratifs de manière à ce que ceux-ci **rendent les meilleures décisions au meilleur coût.**

Dans son rapport sur les tribunaux administratifs déposé le 10 août 1987 et communément appelé "Rapport Ouellet", du nom de son président, le Groupe de travail énonçait ce qui suit:

> "La bonne qualité des décisions dépend largement de la compétence, de la conscience professionnelle et de la crédibilité de ceux et celles qu'ils rendent. En cette matière également la qualité des personnes est plus importante que les structures et les textes législatifs. Nous avons la conviction que toute réforme du secteur des tribunaux administratifs passe nécessairement par la mise en place d'un mode de sélection plus rigoureux et d'un meilleur encadrement du travail de ces personnes."

Et, en référence aux besoins de formation initiale et de perfectionnement des membres, le Groupe de travail faisait l'évaluation suivante:

> **"Les besoins de formation initiale et de perfectionnement des membres des tribunaux administratifs sont loin d'être satisfaits et les besoins en termes de formation continue sont considérables."**

Préoccupés par ce constat et souhaitant intervenir pour corriger cette situation, le Secrétariat général à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs a accepté d'agir comme mandataire de notre projet d'intervention sur l'**accueil, la formation initiale et le perfectionnement des membres des tribunaux administratifs.**

Après avoir situé la problématique inhérente à la détermination de la nature des tribunaux administratifs et présenter les quatre tribunaux retenus pour étude à savoir le Bureau de révision de l'évaluation foncière, de la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles, la Commission des affaires sociales et la Commission municipale du Québec, nous avons fait reposé notre cadre conceptuel sur le modèle de diagnostic en perfectionnement de Jacob (1978).

Sur le plan méthodologique, nous avons d'abord identifié, par l'analyse du questionnaire d'emploi, la raison d'être de la fonction de membre d'un tribunal administratif, la compétence requise pour l'exercer ainsi que les difficultés qui y sont rattachées.

Comme l'adaptation des programmes de formation aux besoins des membres constituait une condition de succès, il nous a fallu mettre au point un questionnaire et bâtir une grille d'entrevue qui tiennent compte de cet objectif.

Cela fait, il nous a été possible, après analyse des résultats obtenus, de formuler au Secrétariat général à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs vingt et une recommandations motivées se rapportant notamment à la communication des orientations de développement des membres des tribunaux administratifs, à la désignation de l'École nationale d'administration publique comme organisme formateur ainsi qu'à la création d'un Centre de développement des membres des tribunaux administratifs.

1. L'INTRODUCTION

L'INTRODUCTION

"Faire d'abord en sorte que les tribunaux administratifs rendent les meilleures décisions et au meilleur coût tant pour les administrés que pour l'État", tel est l'objectif de qualité et d'excellence fixé par le Groupe de travail sur les tribunaux administratifs dans son Rapport déposé le 10 août 1987.

Pour atteindre ce but, les auteurs du rapport ont la conviction que toute réforme du secteur des tribunaux administratifs passe nécessairement par la mise en place d'un mode de sélection de leurs membres plus rigoureux et d'un meilleur encadrement du travail de ces personnes.

Après avoir établi que la bonne qualité des décisions dépend largement de la compétence, de la conscience professionnelle et de la crédibilité de ceux et de celles qui les rendent et que la qualité des personnes est plus importante que les structures et les textes législatifs, le Groupe de travail fait le constat suivant:

"Les besoins de formation initiale et de perfectionnement des décideurs sont loin d'être satisfaits et, les besoins en termes de formation continue sont considérables".

Afin de remédier à cette situation, le auteurs du rapport font les recommandations suivantes:

"Même si le membre a démontré sa compétence lors du processus de sélection, **il apparaît essentiel qu'il bénéficie d'une formation initiale, tant sur le plan de l'art et de la pratique de la révision administrative ou de l'adjudication que sur le plan des connaissances plus techniques, particulières à un tribunal.**

Autant le membre juriste peut-il devoir affiner ses connaissances techniques dans le domaine d'un tribunal spécialisé que de se familiariser avec un processus multidisciplinaire et un cadre plus souple, autant le membre spécialiste doit-il acquérir ou perfectionner ses connaissances quant à la nature de la règle de droit, aux principes de la justice naturelle et aux règles en découlant.

Cette formation initiale doit se transformer en formation continue, tant au niveau de l'essence de l'adjudication que des connaissances spécifiques nécessaires pour un tribunal donné. La crédibilité des membres des tribunaux, leur contact avec la pratique et les praticiens et les échanges qui s'ensuivent, dans un cadre autre que celui du tribunal, la motivation des membres sont quelques éléments démontrant la nécessité de la formation permanente."

C'est à la lumière de ce qui précède qu'un mandat est confié à l'auteur de ces lignes, par le Secrétariat général à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs de lui faire une proposition visant la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre d'un programme d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement pour les membres des tribunaux administratifs.

Cette proposition débutera par un bref rappel de la problématique reliée à la détermination des tribunaux administratifs et par la présentation des quatre tribunaux retenus pour étude.

Nous aborderons ensuite les fondements théoriques de la proposition ainsi que son cadre conceptuel qui reposera essentiellement sur le modèle de diagnostic en perfectionnement de Jacob (1978).

Pour identifier les besoins en matière d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement, nous déterminerons la méthodologie utilisée au niveau du choix des instruments de mesure et nous résumerons la stratégie d'information et de consultation utilisée.

Nous préciserons, par la cueillette des données, le rôle et les exigences de la fonction de membre d'un tribunal administratif ainsi que les difficultés spécifiques à cet emploi qui pourraient être solutionnées par des activités de perfectionnement et nous procéderons par l'analyse de ces données à l'identification des besoins.

Nous proposerons par la suite la mise en oeuvre d'un programme d'accueil et de formation tout en tenant compte des considérations organisationnelles et selon un calendrier d'implantation.

Nous sommes conscients des limites que présente cette proposition vis-à-vis l'ensemble des activités de perfectionnement des tribunaux administratifs. C'est pourquoi, nous tenterons de nous situer à l'intérieur des balises du mandat qui nous a été confié de manière à offrir une solution pratique et financièrement acceptable.

2. LA PROBLÉMATIQUE

2. LA PROBLÉMATIQUE

2.1 Les tribunaux administratifs

2.1.1 Nature et raisons d'être des tribunaux administratifs

Au Québec, il n'existe aucun moyen prévu dans la loi de déterminer quels sont les organismes qui doivent être désignés comme tribunaux administratifs. Cette situation qui crée une confusion terminologique constitue un problème et le manque d'uniformité en cette matière est source d'incohérence (Pépin 1969).

Alors que ni le législateur québécois ni les juges n'utilisent l'expression "tribunal administratif", lui préférant le mot organisme, les auteurs, selon leur conception, réservent cette expression qu'à un certain nombre ou à l'ensemble des tribunaux administratifs.

Ainsi, Dussault et Borgeat (1987, p. 186) et Gélinas (1975, p. 111)) réservent l'expression "tribunaux administratifs" qu'aux seuls organismes dont l'unique activité est de rendre des décisions en se fondant sur des normes légales préexistantes à des faits prouvés et qui ressemblent donc aux cours de justice comme la Commission des affaires sociales ou le Bureau de révision de l'évaluation foncière.

Pour Garant (1981, p. 117), une telle conception des tribunaux administratifs est non seulement restrictive car elle dénie le vocable tribunal à une catégorie d'organismes appelés communément régies ou organismes régulatoires investis d'une fonction de régulation économique et technique mais cette opinion est de plus non conforme à la jurisprudence et à la tradition de notre droit public.

Conscients de cette problématique que cause la détermination des tribunaux administratifs, nous avons toutefois identifier, pour les fins de notre projet, ce qui les caractérise tous, à savoir: l'attribution d'un pouvoir de décision affectant les droits ou intérêts des administrés suivant un processus quasi judiciaire soit à titre principal soit à titre accessoire.

Pourquoi en est-on venu à créer des institutions distinctes des ministères pour leur confier soit une mission de régulation économique, soit une mission proprement contentieuse consistant à entendre des litiges surtout par voie de révision ou d'appel, par un processus quasi judiciaire ?

Historiquement, les premiers tribunaux administratifs sont apparus au Royaume-Uni en raison des réticences des cours traditionnelles à faire appliquer les législations sociales et de la nécessité d'instaurer un mode de solution des litiges différents, plus accessibles aux besoins et moyens des citoyens ordinaires qui sont les principaux bénéficiaires de cette justice administrative.

Au Québec, la décision des gouvernements de faire confiance à des tribunaux administratifs plutôt qu'à des ministères ou aux cours de justice comme véhicules de réformes économiques et sociales s'explique, selon Garant (1981, p. 118), par la raison d'être des tribunaux administratifs:

- le législateur favorise de plus en plus un processus décisionnel rapide et moins coûteux que celui des cours de justice.

- la création de ces organismes offre l'avantage de la dépolitisation, de la rigueur quasi judiciaire, de l'expertise et de l'interdisciplinarité.

2.1.2 Structure et organisation des tribunaux administratifs

Si les tribunaux administratifs ont une structure fonctionnelle relativement simple, l'organisation en est caractérisée par la prolifération du nombre d'organismes et de leurs juridictions.

La marque distinctive de **la structure** des tribunaux administratifs est "le caractère collégial de l'organe de direction qui est investi par la loi de tous les pouvoirs pour la réalisation de la mission essentielle de l'organisme" (Garant 1981, p. 125). Ainsi, la responsabilité de la direction administrative est confiée à un président qui a la qualité de dirigeant d'organisme au sens de la Loi sur la fonction publique (L.Q. 1978, c. 15) et qui exerce un contrôle hiérarchique sur les autres membres ainsi que sur le personnel de l'organisme. La loi constitutive de chaque organisme fixe très rarement les conditions de recrutement des membres des tribunaux administratifs. Lorsqu'elle le fait, comme le précise Dussault et Borgeat (1984, p. 153), c'est au sein de l'appareil judiciaire ou de la profession juridique que s'exerce son choix et, dans certains cas, elle fait obligation de consulter ou de tenir compte des recommandations avant de procéder à des nominations.

La nomination des membres est d'une durée maximale de cinq ans renouvelable. La destitution des membres ne peut être demandée que pour des raisons de malversation, faute lourde ou motif de même gravité et la preuve est la charge du gouvernement.

Quant à son organisation elle comprend selon le Groupe de travail (p. 23) une liste de 78 organismes identifiés à l'annexe A. Dans son rapport, le Groupe de travail propose de regrouper certaines juridictions relevant de ces tribunaux au sein de trois nouveaux tribunaux administratifs à savoir le Tribunal des affaires sociales, le Tribunal des affaires immobilières et le Tribunal des recours administratifs.

2.1.3 Mission des tribunaux administratifs

En regard de la mission qui leur est conférée par le législateur Garant (1981, p. 133-139) distingue trois types de tribunaux administratifs:

Les organismes de régulation économique

Ces organismes, selon Pépin, Ouellette (1979, p. 7), Dussault, Borgeat (1984, p. 162), sont appelés à régir le développement et les conditions d'exercice d'une activité telle le transport, l'énergie, les communications, les marchés agricoles, les valeurs mobilières, les courses, de surveiller le fonctionnement de cette activité et d'entendre les représentations des personnes intéressées dans ce fonctionnement.

La mission de ces organismes telle la Régie des services publics qui dispo ent habituellement de vastes pouvoirs de réglementation se fonde sur des normes la plupart du temps **subjectives**, soit qu'ils appliquent un texte législatif qu'ils ont eux-mêmes édicté, soit que la loi qui leur confère leurs pouvoirs prévoie qu'ils doivent fonder leurs décisions sur la norme de l'intérêt public (Dussault, Borgeat 1984, p. 163).

Les organismes d'adjudication simple

Ces organismes au nombre de cinq dont la Commission des affaires sociales et le Bureau de révision de l'évaluation foncière, qui selon Dussault et Borgeat (1984, p. 156) méritent seuls l'appellation de "tribunaux administratifs", ont comme unique activité, en se fondant sur des normes **objectives** fixées par la loi ou les règlements, de rendre des décisions ou d'accomplir des actes susceptibles d'influer sur les droits et les obligations des administrés.

Les tribunaux administratifs d'appel

Ces organismes dont la fonction implique l'existence simultanée d'un pouvoir d'enquête, d'audition et d'adjudication ont comme rôle de permettre à un administré d'en appeler d'une décision administrative à un tribunal administratif. Mentionnons, à titre d'exemple, la juridiction de la Commission municipale qui agit comme tribunal d'appel des ordonnances émises par le du Ministre de l'Environnement (L.R.Q., c. Q-2).

2.1.4 Les pouvoirs des tribunaux administratifs

Ces pouvoirs sont généralement de trois ordres:

Les pouvoirs quasi judiciaires

Deux éléments essentiels doivent, selon Garant (1981, p. 145), se retrouver dans la loi constitutive d'un tribunal pour que l'on puisse qualifier un acte ou pouvoir de quasi judiciaire:

- qu'il y ait atteinte à un droit ou à une situation juridique particulière;

- qu'il y ait dans la loi un ou des indices permettant de déduire que le législateur a voulu que l'autorité concernée fonctionne suivant un processus quasi judiciaire.

Les pouvoirs d'enquête

Ces pouvoirs d'enquête à caractère coercitif permettent notamment à un organisme de forcer des témoins à comparaître, d'ordonner la production de documents ou l'inspection de certains immeubles.

Les pouvoirs réglementaires et quasi réglementaires

Certains organismes, plus particulièrement les organismes de régulation économique ont le pouvoir d'édicter un règlement portant sur des normes qu'ils auront à appliquer.

2.2 Les tribunaux administratifs retenus pour étude

2.2.1 Juridiction

Désignés par notre mandataire, dans le cadre de ce projet d'intervention, les quatre tribunaux administratifs retenus pour étude exercent les juridictions suivantes:

- **Le Bureau de révision de l'évaluation foncière** qui a été institué sous sa forme et sa compétence actuelle en 1979, lors de la réforme de la fiscalité municipale (L.Q. 1979, c. 72, a.84) a compétence pour entendre les plaintes découlant des rôles d'évaluation foncière.

- **La Commission d'appel en matière de lésions professionnelles** qui a été créée en 1985, lors de l'adoption de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (L.Q. 1985, c. 6 a. 367) entend et dispose des appels interjetés en vertu de cette loi.

- **La Commission des affaires sociales** qui a été établie en 1974 par la Loi de la Commission des affaires sociales (L.Q. 1974, c. 39 a.1) a pour fonction d'entendre des appels interjetés en vertu des quatorze lois suivantes:

- Loi sur l'aide sociale (C.- A-16, a. 30);
- Loi sur la sécurité du revenu des chasseurs et piégeurs cris bénéficiaires de la convention de la Baie-James et du Nord Québécois (C. A-3.2, a. 40);
- Loi sur les altercations familiales (C. A-17, a. 20);
- Loi sur la protection du malade mental (C. P-41, a. 30);
- Loi sur les soins de santé et les services sociaux (C. F-5, a. 7, 19, 24, 48, 59, 87, 132, 148, 162, 182.1);
- Loi sur la protection de la santé publique (C. P-35, a. 16.7, 41);
- Loi sur les régimes des rentes du Québec (C. R-9, a. 188);
- Loi sur l'assurance-maladie (C. A-29, a. 50);

- Loi sur les accidents du travail (C. A-3, a. 65);

- Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (C. R-10, a. 181);

- Loi sur l'assurance automobile (C. A-25, a. 25);

- Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées (C. E-20.1, a. 20, 30, 44, 48, 59);

- Loi sur les services de garde à l'enfance (C. S-41., a. 42, 44, 45);

- Loi sur la santé et la sécurité au travail (C. , a. 120).

La Commission municipale du Québec qui a été constituée en 1932 (L.Q., 1931-1932, c. 56), exerce des fonctions administratives et quasi judiciaires.

En plus de sa juridiction en matière d'enquête sur l'administration financière ou sur l'administration de tout aspect de l'administration municipale, la Commission agit comme tribunal d'appel dans deux domaines, selon les lois suivantes:

- la Loi sur la qualité de l'environnement (Q-2, a. 96) accorde à la Commission un appel des décisions du Ministre de l'Environnement;

- la Loi des cités et villes (C-19, a. 72, 73) et le Code municipal (C-27.1, a. 181, 182) accorde aux employés non salariés d'une municipalité un droit d'appel à la Commission au cas de destitution, de suspension sans traitement ou de réduction de traitement.

De plus, en matière de régulation économique, la Commission exerce le pouvoir:

- de modifier en tout ou en partie les prix publiés par l'exploitant d'un site d'élimination des déchets;

- de fixer, à défaut d'entente, le prix de la vente de l'eau entre municipalités;

- d'accorder des reconnaissances à des fins d'exemption de taxes foncières ou de taxes d'affaires.

Après avoir décrit la juridiction des tribunaux administratifs retenus pour étude, nous dresserons le profil de ses membres.

2.2.2 Caractéristiques des membres au 30 juin 1989

Lors de notre enquête, les quatre tribunaux administratifs comptait 102 membres répartis selon le tableau suivant:

Tableau 1
Effectif de membres au 30 juin 1989

Bureau de révision de l'évaluation foncière	32
Commission d'appel en matière de lésions professionnelles	25
Commission des affaires sociales	27
Commission municipale du Québec	18

Le portrait démographique des répondants présenté aux tableaux 2, 3, 4 et 5 permet de dresser le profil type suivant: 49,2% des répondants ont entre 40 et 49 ans et sont de sexe masculin à 79,1%. De niveau universitaire à 92% dont 64,1% au 1er cycle, le droit est à 61,1% formation académique.

Tableau 2

Profil selon l'âge

	Nombre	%
Moins de 30 ans	0/67	0
De 30 à 39 ans	7/67	10,4
De 40 à 49 ans	33/67	49,2
De 50 à 59 ans	16/67	23,8
60 ans et plus	11/67	16,4

Tableau 3

Profil selon le sexe

	Nombre	%
Masculin	53/67	79,1
Féminin	12/67	17,9

Tableau 4

Profil selon la scolarité

	Nombre	%
Universitaire		
1er cycle BACCALAURÉAT	43/67	64,1
2e cycle MAÎTRISE	17/67	25,3
3e cycle DOCTORAT	2/67	2,9
Collégial	4/67	5,9
Secondaire	1/67	1,4

Tableau 5

Profil selon la formation

	Nombre	%
Droit	41/67	61,1
Évaluation immobilière	13/67	19,4
Administration	11/67	16,4
Autre	2/67	3,1

Sur les quatre tribunaux administratifs retenus pour étude, seuls les membres de la Commission des affaires sociales doivent être obligatoirement avocats.

Quant à l'expérience de travail, alors que le tableau 6 précise que plus de la moitié des répondants travaillent dans le même tribunal depuis moins de sept ans, le tableau 7 établit que 74,4% des répondants oeuvraient dans le secteur privé avant leur nomination, soit 4,5% de plus que le secteur public.

Le tableau 8 révèle que si 13% des répondants n'ont aucune expérience professionnelle directement reliée à leur fonction, 61% ont acquis dans le secteur public et 50,5% dans le secteur privé une expérience professionnelle reliée à leur fonction.

Si l'on compare les données des tableaux 5 et 6 avec celles recueillies par le Groupe de travail sur les tribunaux administratifs (1987, p. 173), on se rend compte d'une adéquation sur le plan de la formation juridique des membres ainsi que pour l'expérience acquise dans le secteur privé, avant la nomination.

Tableau 6

Profil selon l'expérience de travail au tribunal

	Nombre	%
Moins d'un an	7/67	10,4
1 ou 2 ans	10/67	14,9
3 à 6 ans	19/67	28,3
7 à 10 ans	17/67	25,3
11 à 14 ans	5/67	7,4
15 ans ou plus	9/67	13,4

Tableau 7

Profil selon l'expérience de travail antérieure à la nomination

	PUBLIC		PRIVÉ	
	Nbre	%	Nbre	%
Aucune	0/67	0	0/67	0
Moins d'un an	0/67	0	0/67	0
1 à 2 ans	1/67	1,4	3/67	7,4
3 à 6 ans	2/67	2,9	6/67	8,9
7 à 10 ans	13/67	19,4	10/67	14,9
11 à 14 ans	11/67	16,4	9/67	13,4
15 ans et plus	20/67	29,8	20/67	29,8

Tableau 8

Profil selon l'expérience professionnelle directement reliée à la fonction

	PUBLIC		PRIVÉ	
	Nbre	%	Nbre	%
Aucune	8/67	11,94	1/67	1,4
Moins d'un an	0/67	0	1/67	1,4
1 à 2 ans	1/67	1,4	0/67	0
3 à 6 ans	7/67	10,4	7/67	10,4
7 à 10 ans	10/67	14,9	10/67	14,9
11 à 14 ans	11/67	16,4	6/67	8,9
15 ans et plus	12/67	17,9	10/67	14,9

2.3 Formulation du problème et importance du sujet

Au Québec, aucune étude n'a été véritablement menée sur l'accueil, la formation initiale et le perfectionnement des membres des tribunaux administratifs. Malgré cela, il est permis de constater que les membres des tribunaux administratifs vivent des problèmes reliés notamment à la précarité de leur statut qui influencent leur comportement et leur efficacité au travail.

Ces difficultés peuvent être liées soit au mode de sélection des membres et au renouvellement de leur mandat, à l'insuffisance de leurs connaissances, habiletés ou attitudes qui ne concordent pas toujours avec les exigences de la fonction ou à leur intégration dans l'organisme. Cette situation peut entraîner dans certains cas, des répercussions sur la qualité des services dispensés à la clientèle, sur la cohérence jurisprudentielle ainsi que sur les décisions rendues.

Il peut arriver que des déficiences dans l'accueil ou la formation aient un impact plus difficilement mesurable: il affectera le climat de travail, le sentiment d'appartenance à l'organisme, les relations interpersonnelles, le travail en collégialité et le manque de motivation au travail.

Souvent accueilli sans enthousiasme, le nouveau membre n'est pas toujours informé des exigences de la fonction et très souvent, il commence à siéger en audition sans formation initiale.

La formation acutelle se fait d'abord dans l'action et essentiellement par le mode d'apprentissage des erreurs. Si cette méthode d'immersion est souhaitable, après une formation initiale de base, elle s'avère souvent dans le contexte actuel prématurée et inappropriée. On constate, en pratique, que plusieurs membres sont abandonnés à leur poste après une orientation sommaire à cause d'une philosophie discutable qui prétend que "c'est en plongeant dans la piscine qu'on apprend à nager".

Au cas de difficultés dans l'exercice de sa fonction, le nouveau membre peut parfois compter sur la compréhension de collègues qui, souvent débordés, l'épaulent tant bien que mal.

Quant à son supérieur immédiat, il ne peut, vu l'absence de programme de formation, résoudre les difficultés d'apprentissage du membre et répondre à ses besoins de formation.

Actuellement, malgré les efforts de quelques organismes et de la Conférence des membres des tribunaux administratifs, il n'existe pas, selon le Groupe de travail (1987, p. 5), de programme spécifique pour encadrer les membres des tribunaux administratifs et les aider à construire un environnement intellectuel nécessaire pour rendre de bonnes décisions.

Dans le régime actuel, chaque tribunal administratif est censé administrer ses propres programmes de formation. Une telle situation peut, selon la Conférence des membres des tribunaux administratifs, être porteuse des inconvénients suivants:

- des tribunaux administratifs, sous-estimant l'importance des activités de formation, ou accordant une priorité à d'autres aspects de la gestion, peuvent décider de ne rien accomplir à ce chapitre. Parfois, pendant un, deux ou trois ans et plus, il est possible qu'aucune activité de formation ne soit ainsi offerte aux décideurs concernés! Le cas n'est pas théorique.

- l'administration de chacun des tribunaux administratifs peut naturellement ne pas rechercher à ce que les décideurs puissent être formés en vue d'une carrière axée sur une mutation possible dans d'autres tribunaux administratifs. Ainsi, les décideurs administratifs peuvent ne pas être préparés à une mutation latérale, leur formation ayant été trop cloisonnée.

- les cours de formation uniquement "maison", et portant sur des matières autres que les règles de l'art inhérentes à la spécialisation du tribunal en cause, privent les décideurs administratifs de contacts avec d'autres collègues oeuvrant dans d'autres tribunaux. Pourtant, ces seuls contacts, tout en inculquant le sens d'appartenance à un réseau, constituent en soi une activité de formation. Ils donnent le sens du relatif et de l'ouverture. Ils sont stimulants et enrichissants.

- un régime complètement déconcentré de formation, au plan administratif, n'offre aucune garantie de cohérence et de stratégie d'ensemble. De plus, il va de soi qu'un tel régime ne favorise pas les économies d'échelle, au niveau de tout le réseau des tribunaux administratifs du Québec.

(Extrait du mémoire de la Conférence des membres des tribunaux administratifs au Groupe de travail sur les tribunaux administratifs).

2.4 Objectifs spécifiques de l'étude

Nous croyons que la mise en place d'un programme d'accueil facilitera l'intégration du nouveau membre dans son tribunal et favorisera le développement du sentiment d'appartenance à son organisme et au réseau des tribunaux administratifs.

Nous croyons de plus que l'instauration d'un programme de formation initiale de perfectionnement est une des mesures destinées à l'amélioration de la compétence des membres afin qu'ils rendent les meilleurs décisions au meilleur coût.

"Comme les organismes administratifs sont devenus une réalité et sont là pour rester (Pound, 1951), la poursuite de l'idéal élevé de l'excellence dans les décisions quasi judiciaires ne pourra, selon le rapport du Groupe de travail (1987, p. 5), être accessible qu'à la condition que les besoins de formation initiale et de perfectionnement des membres soient satisfaits".

Dans notre étude, l'élaboration de ces programmes adaptés aux besoins des membres des tribunaux administratifs devra prendre en considération les aspects suivants:

1° la présentation de modèles d'accueil adaptés à chaque tribunal;

2° l'identification des types de difficultés pouvant affecter la participation au programme de formation et de perfectionnement;

3° la définition des programmes à offrir et leurs caractéristiques;

4° la définition des principes nécessaires au bon fonctionnement de ces programmes;

5° l'examen du rôle de l'organisme responsable de la formation et du perfectionnement;

6° l'identification du rôle et des responsabilités des divers intervenants;

7° l'établissement d'un plan d'action pour l'implantation de ces programmes.

3. LE CADRE CONCEPTUEL

3. LE CADRE CONCEPTUEL

3.1 L'importance de la ressource humaine dans le réseau des tribunaux administratifs

Dans le cadre du Symposium ENAP-84 portant sur le choix des organisations gagnantes, le directeur du perfectionnement de l'École nationale d'administration publique rappelait, en ces termes, certains points marquants prônant l'importance de la ressource humaine:

> "De nombreux auteurs comme Drucker (1971) et Ouchi (1982) ont depuis des années écrit et répété l'importance de la ressource humaine dans nos organisations. La ressource humaine écrit Drucker (1971) est de toutes les ressources confiées à l'homme la plus productive, la plus souple et la plus riche en possibilités".

Selon Weiss (1982), "c'est à la ressource humaine qu'il faut accorder la plus grande attention dans la conduite de l'entreprise". Quant aux auteurs américains Peters et Waterman (1982), ils nous rappellent la corrélation positive entre la qualité des ressources humaines, leur développement et la performance des organisations. Ces auteurs ont le mérite de nous ramener à des composantes essentielles comme la ressource humaine, son développement et son degré d'innovation.

Dans le Rapport sur les actions proposées pour une rénovation de l'administration publique (1987, p. 9), le Comité directeur présidé par le secrétaire du Conseil du trésor soulignait l'importance de la ressource humaine et de la formation en ces termes:

> "Dans l'administration publique, comme dans toute organisation, la qualité et l'efficacité des produits reposent en grande partie sur les ressources humaines, sur la compétence de cette dernière, sur la mobilisation et sa capacité de produire les résultats attendus.

Parce que la ressource humaine est la principale ressource de l'administration publique, des efforts constants et sans cesse renouvelés doivent être faits pour en assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage pour lui fournir des conditions de travail satisfaisantes et pour développer son sentiment d'appartenance dans le but d'accroître la productivité."

Ne retrouve-t-on pas dans cet énoncé de principes l'objectif de qualité recherché par le Groupe de travail sur les tribunaux administratifs, qui, dans son rapport, soulignait également l'importance de la ressource humaine: **"La qualité des personnes est plus importante que les structures et les textes législatifs".**

C'est pourquoi, dans un tel contexte, la notion d'investissement dans le développement et en particulier le perfectionnement des ressources humaines prend tout son sens lorsqu'elle s'enracine dans des programmes sur mesure définis dans une perspective organisationnelle et devant avoir un impact sur les résultats de l'organisation.

Après avoir établi l'importance de la ressource humaine dans le réseau des tribunaux administratifs, la prochaine section nous permettra de prendre connaissance de la place de l'accueil et de la formation dans la gestion des ressources humaines.

3.2 La place de l'accueil et de la formation dans la gestion des ressources humaines

Selon Bélanger (1988, p. 6) depuis le début du siècle jusqu'aux années 1990, la gestion des ressources humaines s'est d'abord présentée comme "l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisations de travail une main-d'oeuvre productive stable et satisfaite".

Chacune de ces activités se décomposait en sous-activités:

1- L'activité des ressources humaines comprend la planification des effectifs, la description des fonctions ou des emplois, le recrutement, la sélection et l'accueil.

2- Le développement des ressources humaines inclut les activités permettant au personnel de toute catégorie d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois comportant des responsabilités plus importantes.

3- La conservation des ressources humaines englobe à son tour la mise sur pied et la gestion des programmes de rémunération et d'avantages sociaux, c'est-à-dire l'évaluation des emplois, la détermination d'une structure salariale, l'administration des avantages sociaux.

L'accueil étant compris dans le volet de l'acquisition des ressources humaines alors que la formation était associée au développement des ressources humaines.

Par la suite, dans les années 1970, selon Bélanger (1988, p. 12), on adoptait à l'égard de la gestion des ressources humaines une vision plus cohérente et intégrée, une approche "système" permettant de fixer des objectifs et de reconnaître l'interdépendance des différents programmes d'action nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Actuellement, selon le même auteur (1988, p. 19), on est à la recherche d'une vision stratégique qui dans les décisions touchant les organisations tient davantage compte des dimensions "ressources humaines" et "environnement organisationnel".

La figure 1 du modèle de performance efficace de Boyatzis (1982) illustre bien cette vision stratégique qui exprime notamment l'interaction dynamique entre les exigences du poste, les compétences individuelles et l'environnement organisationnel.

Figure 1

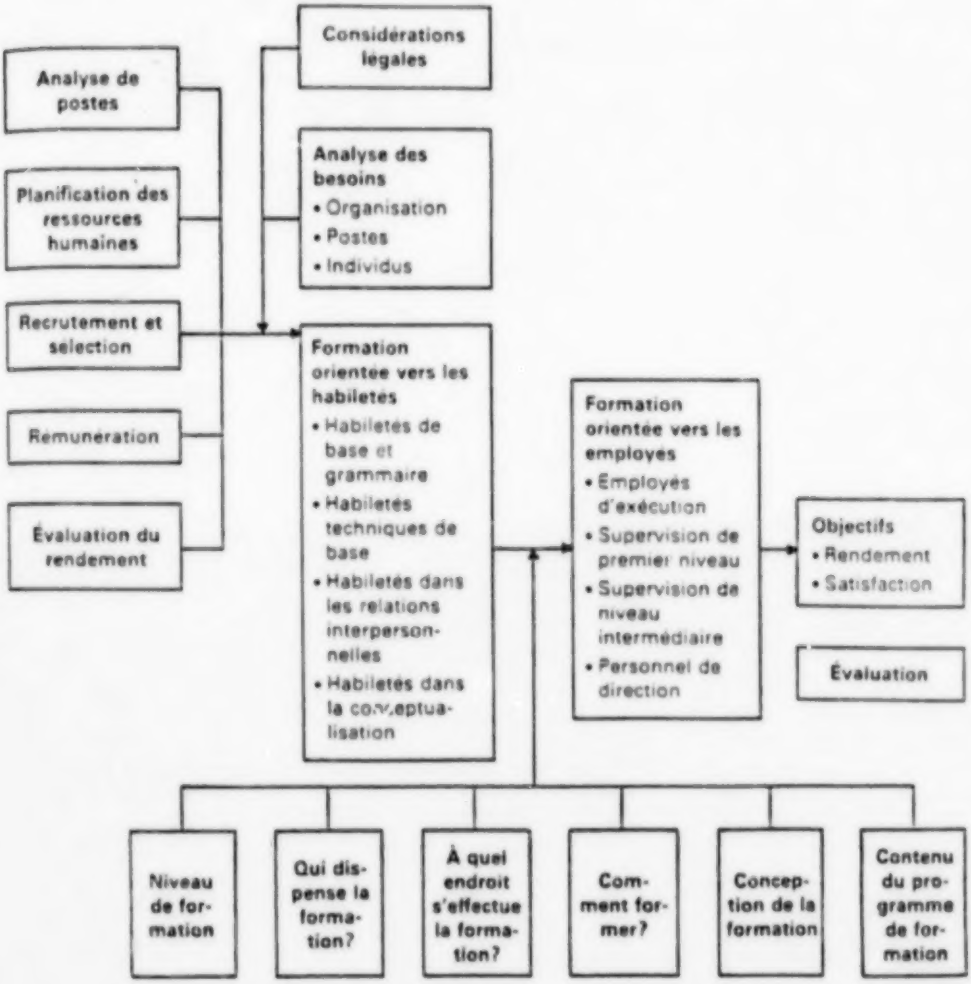
Modèle de performance efficace

Source: BOYATZIS (1982:13)

La formation et le perfectionnement impliquent de plus, selon le tableau 9 de Dolan (1987) de nombreux processus et procédures intimement liés aux activités de gestion des ressources humaines.

Tableau 9

Processus et procédures de formation et de perfectionnement



Mieux informés de la place de l'accueil et de la formation dans la gestion des ressources humaines, nous nous attarderons davantage dans la prochaine section aux programmes d'accueil et de formation dans la gestion des ressources humaines.

3.3 Les programmes d'accueil et de formation dans la gestion des ressources humaines

3.3.1 Les programmes d'accueil

3.3.1.1 Définitions et perceptions

L'accueil ou l'orientation peut être définie comme l'ensemble des moyens destinés à faciliter l'intégration du nouvel employé.

Selon Savoie (1987, p. 106), l'insertion d'un employé dans un nouveau milieu de travail s'effectue de manière optimale quand le "nouveau" bénéficie du rituel d'accueil, reçoit de son supérieur immédiat un intérêt personnalisé, sent que ce dernier veut l'aider à réussir et est disposé à lui faire confiance. C'est donc au moment de l'accueil que se réalise la première session d'intégration de l'employé à son milieu de travail.

Selon Werther (1985, p. 254), les programmes d'accueil ont pour objectif de familiariser les nouveaux employés avec leurs rôles, avec l'organisation et avec ses membres. C'est donc un processus par lequel les attentes de l'organisation vis-à-vis du nouveau membre sont clarifiées et vice-versa.

Les sujets généralement abordés au cours du programme d'accueil et qui sont contenus dans un document remis à l'employé sont précisés par Werther (1988, p. 255) dans le tableau suivant:

Tableau 10
Contenu du programme d'accueil

L'organisation	
Historique de l'entreprise	Produits ou services offerts par l'entreprise
Structure de l'entreprise	Survol du processus de production
Titres et noms des cadres supérieurs	Politiques et règlements de l'entreprise
Service et titre de l'employé	Réglementation disciplinaire
Plan de l'établissement	Manuel des employés/es
Période de probation	Règles de sécurité et sanctions

Avantages des salariés	
Échelle de salaire et jours de paie	Assurances
Congés et vacances	Plan de retraite
Pauses café	Services offerts par l'entreprise à son personnel
Possibilités d'instruction et de formation	Programmes de réhabilitation
Counselling	

Présentations	
Au superviseur	Aux collègues de travail
Aux agents de formation	Aux conseillers des salariés

Tâches et responsabilités	
Lieu de travail	Survol de l'emploi
Tâches	Objectifs de l'emploi
Exigences de sécurité	Relations avec les autres emplois

Ces programmes qui peuvent durer d'une demi-journée à plusieurs jours, pas nécessairement consécutifs, peuvent être informels ou formels:

- le programme est informel lorsqu'une organisation n'accueille qu'un nombre limité de personnes. Dans de telles circonstances, le dirigeant ou son représentant lui fait visiter les lieux et le familiarise avec son nouvel environnement et ses exigences;

- le programme formel permet d'aborder de façon systématique tous les thèmes jugés nécessaires et de contrôler l'image offerte par l'organisation et ses attentes.

Pour être efficace, un programme d'accueil doit inclure une période de vérification qui peut prendre la forme d'une réunion d'échange ou d'un questionnaire demandant à l'employé d'évaluer le programme d'accueil et de faire des suggestions. Ce questionnaire permettra d'identifier les composantes du programme qui doivent être modifiées, améliorées ou supprimées.

3.3.1.2 Raisons d'être d'un programme d'accueil

Selon Bélanger (1988, p. 178), certaines recherches ont démontré que la plupart des nouveaux employés ont besoin d'un soutien formel qui est avantageux tant pour les employés concernés que pour l'organisation.

Le programme d'accueil présente les avantages suivants:

- réduction des sentiments d'isolement, de crainte et d'anxiété que les nouveaux employés peuvent ressentir;

- intégration plus rapide dans l'organisation, impression qu'ils en sont membres et qu'ils s'y sentent en sécurité;

- développement du sentiment d'appartenance qui fournit souvent un contexte favorable à l'apprentissage et au développement personnel;

- accélération du processus de socialisation et d'intégration des nouveaux venus et des nouvelles venues dans l'organisation qui permet à l'employé de s'assurer que les comportements, les attitudes, les sentiments et les interactions attendus servent les objectifs de l'organisation;

- rendement optimal obtenu plus rapidement.

Comme le programme d'accueil n'est pas suffisant pour assurer un rendement satisfaisant du personnel, il faut aussi que l'organisation lui assure une formation initiale et continue.

3.3.2 Les programmes de formation

3.3.2.1 Définitions et perceptions

Selon les contenus, la formation est perçue par Bélanger (1988, p. 229) comme:

- un processus intégré à la stratégie de l'organisation qui facilite l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socio-professionnel et en même temps la réalisation d'objectifs d'efficacité de l'organisation (Bélanger 1988);

Et, par Savoie (1987, p. 6) qui résume la perception de différents auteurs comme étant:

- une réponse à des objectifs organisationnels de compétence et d'efficacité de ses membres et à des besoins individuels du groupe (Monier 1988);

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

- une activité d'apprentissage qui facilite l'adaptation du travailleur à l'évolution du travail, donc, une réponse à un besoin de l'entreprise (Kirpatrick 1971);

- le point de jonction entre les buts de l'organisation et le besoin du travailleur. C'est un processus qui vise à modifier la performance du travailleur qui en retour, contribue davantage à l'efficacité de l'organisation (Henrich 1976);

- un moyen de pallier les faiblesses de rendement attribuables aux habiletés, aux connaissances ou aux attitudes de l'employé (Dolan 1988);

- une source de plus value pour les hommes et pour l'organisation (Mathis 1982);

- un moyen privilégié d'action pour satisfaire les besoins de l'entreprise et les besoins de l'employé (Weiss 1982);

- un moyen de rendre le travail plus rentable et plus satisfaisant pour l'employé et pour l'entreprise (Michaud, Pratte 1978).

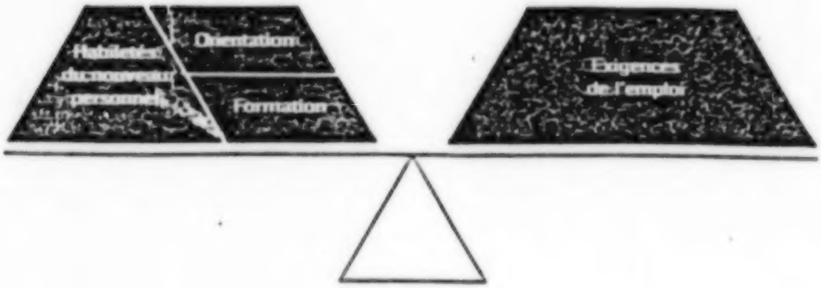
Suite à ces nombreuses perceptions, qui visent essentiellement à concilier dans une perspective de plus grande efficacité les besoins de l'organisation avec les besoins de l'employé, nous traiterons, dans la prochaine section, des raisons d'être des programmes de formation.

3.3.2.2 Raisons d'être des programmes de formation

Que ce soit pour la formation initiale comme l'illustre la figure 2 de Werther (1985) ou pour la formation continue, les auteurs tels Mintzberg (1982, p. 110), Larouche (1984, p. 6) et Bélanger (1988, p. 240) relient ces programmes aux postes de travail et visent une meilleure adéquation des personnes et des postes.

Figure 2

L'équilibre entre les habiletés du nouveau personnel et les exigences de l'emploi



Selon Larouche (1984, p. 38), cette dépense d'effort et d'énergie repose avant tout sur la croyance qu'en longue période la formation devient une activité rentable. Considérée comme un agent de changement, la formation facilite, lors des bouleversements technologiques, les rapports de l'individu avec son travail.

Elle sert notamment à atténuer les résistances au changement, le stress et les conflits inhérents à l'incertitude qui accompagne une nouvelle organisation du travail.

Sans la formation, dans un contexte continuellement changeant, l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et la croissance personnelle des individus ne sauraient être atteintes.

Comme la compétence n'est jamais définitivement acquise et que les conditions de l'activité évoluent constamment, cette adaptation ne peut être laissée au hasard.

"Tout cela, souligne Vatier (Larouche 1984, p. 38), nécessite un effort d'adaptation permanent du personnel. Il faut donc prévoir un encadrement approprié, à savoir la formation".

Dunnette et Kirchmen (Larouche 1984, p. 38) soulignent "que les activités de formation et de perfectionnement des ressources humaines sont une nécessité étant donné qu'un bon nombre de postes de travail dans le futur vont exiger des habiletés et des connaissances additionnelles ou encore plus spécialisées".

"L'investissement que fait l'organisation dans son personnel génère selon Tessin (Werther, Davis-Lee Gosselin, 1985 p. 259) des dividendes pour l'individu, l'organisation et la qualité des relations interpersonnelles dans le groupe de travail", que nous résumons ainsi:

L'organisation retire de la formation les bénéfices suivants:

- Entraîne une amélioration du rendement ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du rendement.
- Améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- Améliore le climat organisationnel.
- Aide plus de personnes à faire siens les buts de l'organisation.
- Favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.
- Encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance.
- Améliore les relations entre la direction et le personnel.
- Aide au développement organisationnel.
- Aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles.
- Génère de l'information utile dans le futur, pour tous les secteurs de l'organisation.

- Améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes.

- Facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.

- Facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes, ainsi que d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.

- Développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.

- Aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation.

- Facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions.

La formation procure à l'individu plusieurs avantages:

- Aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.

- Par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.

- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.

- Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits.

- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes.

- Améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu.

- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interaction.

- Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de formation.

- Offre à l'employé formé des possibilités de croissance personnelle et de maîtrise de son avenir.

- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.

- Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter.

- Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.

La formation facilite de plus les relations interpersonnelles, les relations inter-groupes et l'établissement de politiques:

- Améliore la communication entre les groupes et les individus.

- Facilite l'orientation des nouveaux employés et de ceux qui sont mutés ou promus.

- Génère de l'information sur les programmes d'action positive ou d'égalité des chances.

- Génère de l'information sur les lois et règlements gouvernementaux et sur les politiques administratives.

- Améliore les habiletés interpersonnelles.

- Assure la viabilité des politiques organisationnelles, des règlements et des procédures.

- Améliore le climat organisationnel.

- Développe la cohésion au sein des groupes.

- Crée un bon climat pour l'apprentissage, la croissance et la coordination.

- Fait de l'organisation un endroit où il fait bon travailler et vivre.

L'énumération de ces avantages démontrent que la formation des ressources humaines est devenue non seulement un outil de gestion mais constitue un atout stratégique pour les organisations.

Pour atteindre cet objectif, la prochaine section identifiera les étapes d'une intervention planifiée en perfectionnement.

3.4 L'intervention en perfectionnement

En nous inspirant de Savoie (1987), Larouche (1987), Bélanger (1988), Werther, Davis Lee-Gosselin (1985) et Dolan Schuler et Chrétien (1987), nous élaborerons les différentes étapes de notre intervention sur l'accueil et le perfectionnement.

3.4.1 Le diagnostic

Cette étape qui, selon les auteurs, prend le nom d'analyse (Bélanger 1988, p. 233), d'identification, (Dolan, Schuler, Chretien, 1987) ou d'évaluation (Werther, p. 276) des besoins de formation constitue un élément fondamental dans l'élaboration d'une intervention de perfectionnement car elle permet notamment de savoir si le perfectionnement est nécessaire.

Pour effectuer un diagnostic qui soit pertinent, complet et articulé, il nous faudra arrêter notre choix sur une méthode diagnostique proposée dans la documentation.

3.4.1.1 Le modèle de diagnostic systémique de Jacob

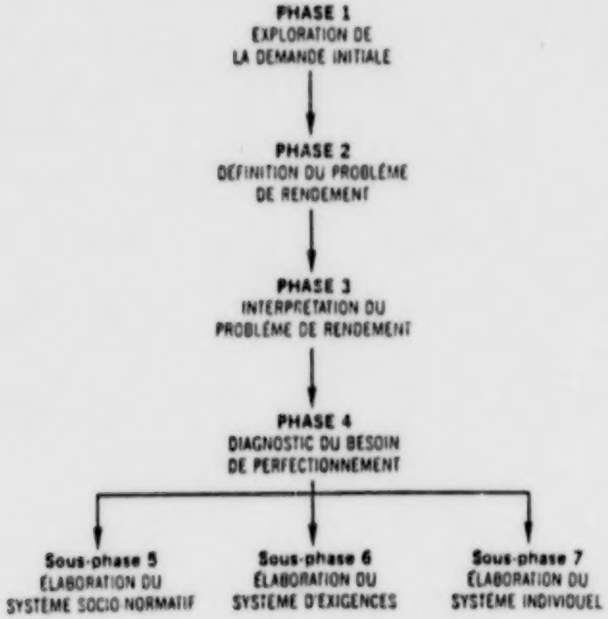
À partir de l'analyse critique des modèles de diagnostic faite par Savoie (1987, p. 23-29), nous avons retenu le modèle de diagnostic systémique de Jacob que nous adapterons à la présente étude.

Ce modèle décomposé en phases distinctes successives et complémentaires vise à guider fermement le processus de diagnostic, quitte à l'interrompre advenant qu'il n'y a pas de besoin du perfectionnement. Par contre, si la démarche en arrive à identifier des déficiences de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes au niveau des membres des tribunaux administratifs, la recherche diagnostique est maintenue et accentuée jusqu'à l'obtention d'un portrait fidèle et opérationnel des lacunes à combler, des caractéristiques de la population concernée et des facteurs de support/frein en provenance de l'environnement.

Extrait du volume de Savoie (1987, p. 31), la figure 3 représente les quatre phases de ce modèle opératoire du diagnostic en perfectionnement.

Figure 3

Phases d'un modèle opératoire de diagnostic en perfectionnement



Première phase: exploration de la demande initiale de perfectionnement

Dans la présente étude, la demande initiale de perfectionnement n'est pas venue directement du système-client. Cette demande origine du constat précis et en référence à un problème bien défini, par le Groupe de travail sur les tribunaux administratifs:

> "Les besoins de formation initiale et de perfectionnement des membres des tribunaux administratifs sont loins d'être satisfaits et les besoins en termes de formation continue sont considérables".

Deuxième phase: définition du problème de rendement

Si la démarche précédente déterminait que la demande initiale de perfectionnement du Groupe de travail représente effectivement une déficience éventuelle au niveau du rendement des acteurs, dont l'objectif fixé par le Groupe de travail est de rendre les meilleures décisions et au meilleur coût tant pour les administrés que pour l'État, il est nécessaire de vérifier si cette déficience de rendement est réellement importante.

L'enchaînement des opérations de cette seconde phase vise à déterminer si l'écart entre les données de rendement souhaité par le Groupe de travail et les standards de l'organisation, prévu notamment au questionnaire d'emploi, constitue un problème majeur.

Troisième phase: interprétation du problème de rendement

La phase d'interprétation du problème de rendement se définit comme la recherche des causes qui expliquent la présence de l'écart observé entre ce qu'on "a" et ce qu'on voudrait "avoir". Ultimement, il s'agit de savoir si le problème de rendement provient effectivement d'une lacune ou de déficiences de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes chez les membres des tribunaux administratifs considérés dans le modèle comme des acteurs. Si l'adéquation est négative, c'est-à-dire si la cause du problème de rendement correspond à une déficience localisée à un niveau autre que celui des acteurs, il n'y a pas de besoin de perfectionnement.

Quatrième phase: diagnostic du besoin de perfectionnement

Alors que l'étape précédente permettra selon Savoie (1987, p. 39) de déterminer s'il y a un écart observable entre la compétence des membres et ce que requiert l'exercice efficace de la fonction, la présente phase vise à définir la nature proprement dite du besoin (connaissances, habiletés, attitudes) et déterminera les types de besoins d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement.

3.4.2 La conception

Cette étape fait notamment référence aux objectifs, au niveau, aux principes et à la structuration du contenu de l'apprentissage.

Issues de l'analyse des besoins, les données devront être regroupées et approfondies de manière qu'elles soient signifiantes du point de vue de l'apprentissage. Selon Bélanger (1988, p. 245), les objectifs du programme servent alors à transformer ces comportements en compétences distinctes (habiletés, connaissances, attitudes) et à les hiérarchiser en séquences d'apprentissage.

Ainsi, à titre d'exemple, dans le perfectionnement des habiletés, il est primordial tel que précisé par Knowles, Pine et Horne (Savoie 1987, p. 62) que les stimulis réfèrent à des situations concrètes et signifiantes pour les participants c'est-à-dire à des contenus qui ont rapport à leur situation de travail.

3.4.3 La planification

Cette phase consiste à prévoir les ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation des programmes, selon les objectifs préalablement établis.

Des réponses seront alors apportées aux questions suivantes:

- Qui participe au programme ?
- Qui dispense l'enseignement ?
- Quelles méthodes pédagogiques utilisées ?
- Dans quel lieu réaliser le programme ?
- Doit-on expérimenter le programme ?
- Quel sera le matériel nécessaire ?

3.4.4 L'exécution

Cette étape porte essentiellement sur la question de savoir comme l'apprentissage prévu sera acquis et maintenu par les stagiaires.

Selon Bélanger (1988, p. 256), trois écoles de pensée résument les tendances des diverses théories de l'apprentissage humain. En nous en inspirant, nous proposerons un certain nombre d'actions adaptées au contexte organisationnel.

3.4.5 L'évaluation

L'évaluation est l'ensemble des activités souvent négligées qui visent à attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes.

Plusieurs raisons peuvent, selon Bélanger (1988, p. 260), expliquer cette carence des programmes en matière d'évaluation de la formation:

- la croyance que la formation est en soi une bonne chose et que, par conséquent, évaluer ses effets serait superflu;

- la croyance qu'il est impossible d'évaluer adéquatement certains programmes de formation, notamment ceux qui portent sur les changements d'attitudes (ex.: motivation, communication);

- la complexité de l'évaluation ou l'expertise qu'elle requiert;

- les coûts supposés ou réels;

- la difficulté de contrôler toutes les variables en jeu dans un plan d'évaluation;

- la crainte ou le sentiment désagréable éprouvé (à tort ou à raison) par les acteurs concernés, à la perspective de voir leur travail en formation évalué par des méthodes très rigoureuses;

- l'image de l'évaluateur qui peut être perçu comme le représentant de l'autorité;

- la difficulté de produire dans des délais satisfaisants les résultats d'une démarche d'évaluation parfois longue.

Après avoir identifié les quatre composantes de notre modèle opératoire de diagnostic en perfectionnement, nous procéderons dans la prochaine partie à la présentation et à la justification des choix méthodologiques.

4. LA MÉTHODOLOGIE

4. LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre sera d'abord consacré à la présentation, à la justification et aux caractéristiques de notre démarche méthodologique.

Par la suite, nous traiterons des limites inhérentes à ce choix et, dans une dernière partie, nous décrirons la stratégie d'information et de consultation utilisée dans le déroulement de notre enquête.

4.1 Présentation, justification et caractéristiques des instruments de mesure

Pour réaliser le mandat de ce projet d'intervention et pour identifier les besoins en matière d'accueil et de formation, nous avons retenu les instruments de mesure suivants:

- le questionnaire d'analyse d'emploi servira à déterminer le profil de compétence souhaitable du membre d'un tribunal administratif;

- le questionnaire d'enquête et l'entrevue seront utilisés pour établir le diagnostic et identifier les besoins en matière d'accueil et de formation.

Après avoir justifié pour chacun de ces trois instruments de mesure les raisons de notre choix, nous en préciserons les caractéristiques.

4.1.1 Le questionnaire d'analyse d'emploi

4.1.1.1 Justification

L'analyse des postes décrit, non seulement les activités, le comportement et les qualifications nécessaires pour accomplir une tâche ou un ensemble de tâches, mais traite de plus des préoccupations, difficultés et problèmes rattachés à l'emploi qui pourraient, éventuellement, être solutionnés par des activités de perfectionnement.

Pour Bélanger (1988, p. 135), l'analyse des postes est donc un outil essentiel pour comparer les compétences d'un individu occupant un poste donné à celles qui sont exigées et pour ensuite prescrire et évaluer un programme de formation.

4.1.1.2 Caractéristiques du questionnaire d'analyse d'emploi

On trouvera à l'annexe B un exemplaire de ce questionnaire qui a été conçu par le Conseil du trésor pour les emplois supérieurs par référence à un système qui vise à cerner les différents aspects des trois critères suivants: la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.

A- La compétence

"L'ensemble des aptitudes et des connaissances qui, quel que soit leur mode d'acquisition, sont nécessaires pour occuper un emploi de façon satisfaisante."

a) La compétence pratique, c'est-à-dire les aptitudes et les connaissances relatives aux méthodes du travail, aux techniques spécialisées et aux disciplines scientifiques.

b) La capacité de direction, c'est-à-dire l'habileté à coordonner et à intégrer les objectifs et activités d'une ou de plusieurs unités administratives à l'intérieur d'une organisation.

c) Les aptitudes en relations humaines, c'est-à-dire les aptitudes à traiter avec des supérieurs, des pairs, des subalternes ou des gens n'appartenant pas à l'administration publique.

B- L'initiative créatrice

"Le degré d'initiative d'analyse et de raisonnement original exigé par l'emploi afin d'identifier, de définir et de résoudre un problème."

L'initiative créatrice comporte deux aspects:

a) Le cadre dans lequel s'effectue le raisonnement, c'est-à-dire l'existence de politiques, de pratiques, de normes, de directives ou de règles précises qui encadrent la liberté de pensée.

b) Les exigences des problèmes en termes de variété et de complexité, ce second aspect faisant référence à l'intensité du processus mental requis par la nature des problèmes.

C- La finalité

"La responsabilité d'une action et de ses conséquences. C'est l'effet mesuré de l'emploi sur le résultat final recherché."

a) La liberté d'action: mesurée par la présence ou l'absence d'un contrôle par un individu ou par un système, sur les activités d'un emploi. Ce contrôle peut varier d'une surveillance étroite de l'exécution des travaux à une orientation globale en fonction d'objectifs ministériels ou gouvernementaux.

b) L'ampleur du champ d'action: l'importance des budgets annuels sur lesquels l'emploi exerce une influence mesurable.

Dans cette analyse, notre étude portera sur l'ensemble des connaissances, des habiletés et des attitudes nécessaires pour exercer cette fonction de manière satisfaisante et sur les difficultés qui pourraient être solutionnées par des activités de perfectionnement.

4.1.2 Le questionnaire d'enquête

4.1.2.1 Justification et mise à l'essai

Nous avons retenu le questionnaire d'enquête (annexe D) comme principal instrument de mesure pour les raisons suivantes:

- Le questionnaire permet d'obtenir des renseignements socio- économiques pertinents et de grande qualité à un coût raisonnable et avec rapidité.
  Platek, Pierre, Stevens (1985, p. 11);

- Le questionnaire incite les répondants à faire état des principales difficultés qu'ils rencontrent dans l'accomplissement de leur fonction respective, les indications qui facilitent ou rendent difficile le cheminement dans leur carrière, ainsi que les actions de formation susceptibles d'aplanir les difficultés rencontrées, Bélanger (1979, p. 269).

Toutefois avant de transmettre le questionnaire, nous l'avons soumis, pour commentaires, à quinze membres des tribunaux administratifs retenus pour étude.

Par cette démarche, nous voulions notamment obtenir des informations sur les sujets suivants:

- le temps-réponse au questionnaire;

- les questions qui ont causé des problèmes, embarrassé ou irrité les répondants;

- les mots ou expressions non conformes à l'usage habituel;

- les difficultés reliées à l'enchaînement des questions;

- les questions qui auraient ou n'auraient pas dû être posées dans le questionnaire.

La cueillette de ces données, extrait du questionnaire produit à l'annexe C, nous a servi à modifier le questionnaire d'enquête (annexe D) de manière à le rendre plus efficace.

4.1.2.2 Caractéristiques du questionnaire élaboré

Les caractéristiques de ce questionnaire (annexe D) sont les suivantes:

a) Garantie de confidentialité

Dans l'introduction du questionnaire, une garantie de confidentialité des renseignements obtenus a été donnée aux répondants. De plus, afin de susciter l'intérêt des répondants et accroître leur participation, la première page du questionnaire fournissait des informations sur le but de l'étude et indiquait aux répondants de quelle façon les résultats pouvaient les intéresser.

b) Questions ouvertes et fermées

Les questions fermées ont permis de standardiser les réponses en vue d'une exploitation des données pour l'analyse statistique. Les commentaires possibles aux questions fermées et les questions ouvertes qui s'inspirent du processus normal de la communication constituaient un moyen utile de générer des idées et de favoriser la participation tout en nous donnant des pistes dans l'interprétation des résultats statistiques.

4.1.3 Les entrevues

En complément à l'utilisation du questionnaire comme instrument de mesure, nous avons procédé à des entrevues avec les quatre dirigeants des tribunaux administratifs ainsi qu'avec le représentant du Conseil de la magistrature et ce, afin de recenser les activités reliées à l'accueil, à la formation initiale et au perfectionnement des juges de la Cour du Québec.

Le processus de communication dynamique entre l'interviewer et le répondant présente l'avantage de solliciter des opinions spontanées et, permet non seulement de produire l'information désirée avec exactitude et efficacité mais également d'approfondir certaines questions et d'en vérifier la pertinence dans le cadre du contexte organisationnel.

4.1.3.1 Caractéristiques du type d'entrevue

Dans l'utilisation de cette technique, deux critères ont été retenus:

a) La confidentialité des opinions

Afin de favoriser la plus grande liberté d'expression, les répondants ont reçu l'assurance que leurs commentaires ne seraient pas personnellement identifiés dans la présentation des résultats.

b) Une entrevue semi-dirigée

Durant l'entrevue, les thèmes abordés étaient identiques pour tous les répondants. Cependant, chaque dirigeant avait toute la latitude pour approfondir les thèmes proposés.

4.2 Limites méthodologiques

4.2.1 Le questionnaire d'analyse d'emploi

Si le questionnaire nous a permis de dresser une liste aussi exhaustive que possible des activités accomplies, il ne nous a pas été possible de faire une analyse séquentielle de chacune des activités constituantes de la tâche compte tenu que le questionnaire a été fait spécifiquement pour des emplois de gestion. Cette limite est toutefois atténuée par le fait que nous avons orienté davantage notre étude sur l'audition, en l'analysant par ordre d'exécution: avant l'audition, durant l'audition et après l'audition.

Pour Fernandez (1988, p. 41), cet instrument de mesure présente les avantages et les limites suivants:

- donne une information précise et spécifique;
- est directement liée au travail;
- divise le travail en partie traitable pour la formation et pour l'atteinte des objectifs;
- difficile pour des personnes non entraînées à ces techniques d'analyse;
- des superviseurs n'aiment pas souvent traiter ces problèmes;
- révèle les besoins de l'individu non ceux de l'organisation.

4.2.2 Le questionnaire d'enquête

Cette méthode permet de mettre en forme et de quantifier une information qui demeure forcément à un niveau superficiel, notamment lorsque le sujet est complexe. En outre, le contrôle de la qualité de l'information n'atteint pas le sommet que permet le contact personnel dans une entrevue ou une situation d'observation.

La deuxième limite de l'étude-sondage tient au fait que certaines questions portent sur des perceptions. Ce portrait des saisies de cette réalité n'est pas confronté à l'état réel des choses, sauf par une vérification, en entrevue, avec les dirigeants.

Il semble bien, selon Bergeron (1979, p. 55) que notre représentation ne soit pas une représentation exacte de la réalité. Selon cet auteur, "ce que nous voyons n'est pas la réalité mais plutôt nous interprétons ce que nous voyons et nous l'appelons réalité".

La troisième limite concerne le caractère relativement sommaire de l'analyse sous plusieurs aspects. Il aurait été intéressant de procéder à une mise en perspective en comparant nos résultats avec d'autres études similaires, notamment dans le milieu juridique. Lorsqu'il sera opportun de le faire, nous pourrons nous référer à l'étude-sondage du Groupe de travail (1987, p. 173) ainsi qu'au Rapport de l'enquête générale 1986 de la Conférence des membres des tribunaux administratifs.

Selon Fernandez (1988, p. 40), cette méthode présente les avantages et les limites suivants:

- peut atteindre beaucoup de personnes en peu de temps;
- relativement peu coûteux;
- peut rester anonyme;
- les données sont facilement traitables;
- limite l'expression libre et les réponses non prévues;
- peut être difficile à construire;
- efficacité limitée pour trouver la cause des problèmes et leurs solutions possibles.

4.2.3 Les entrevues

Les entrevues avec les quatre dirigeants des tribunaux administratifs ont été basées sur le questionnaire d'enquête. Chacun a donc pu approfondir à des degrés divers, les thèmes de l'accueil, de la formation initiale et du perfectionnement.

Cette souplesse qui offre plusieurs avantages au niveau de la cueillette des données et de la vérification des besoins rend cependant difficile, vu les questions ouvertes, la comparaison des entrevues entre elles.

Par ailleurs, on sait fort bien qu'il se passe dans la communication humaine un aspect émotif important de telle sorte que certaines personnes nous sont sympathiques et que d'autres nous sont antipathiques. Il est impossible de savoir quand ce phénomène de distorsion bien involontaire a pu jouer. Selon Angers (1982, p. 44) si l'interviewer a rencontré plusieurs personnes antipathiques lors de son enquête, il est sûr que le résultat sera biaisé.

Cette constatation peut également s'appliquer aussi bien aux intonations de la voix de l'interviewer qu'aux explications qu'il fournit où à sa façon d'inscrire les résultats.

Selon Fernandez (1988, p. 40), l'entrevue individuelle présente les avantages et les inconvénients suivants:

- révèle le vécu des individus, les causes et les solutions possibles aux problèmes ainsi que des faits importants;
- offre le maximum de possibilités à l'expression libre des opinions et des suggestions
- peut prendre beaucoup de temps et rejoint un nombre limité de personnes
- les résultats sont difficilement quantifiables mais ils se prêtent bien à l'analyse qualitative.

4.3 Stratégie d'information et de consultation

Afin d'assurer que l'enquête puisse se dérouler dans les meilleures conditions possibles, une stratégie d'information et de consultation a été planifiée selon les trois étapes suivantes:

- Première étape: entrevue individuelle des dirigeants et transmission par ces derniers en mai 1989 d'une lettre aux répondants les invitant à participer au questionnaire;

- Deuxième étape: envoi, en juin 1989, d'une lettre de présentation et du questionnaire par courrier interne à tous les membres des quatre tribunaux administratifs désignés;

- Troisième étape: avis de rappel pour le retour du questionnaire (15 juin) avant le 24 juin. Nous avons prolongé cette date jusqu'au 7 juillet.

Après avoir présenté la méthodologie utilisée pour conduire notre étude, nous exposerons, au chapitre suivant, notre méthode de cueillette d'analyse des données.

5. LA CUEILLETTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

5. LA CUEILLETTE DE L'INFORMATION ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Cette étape sera décomposée en deux parties que sont la cueillette de l'information et l'analyse proprement dite des données.

5.1 La cueillette des données

La cueillette des données est essentiellement un exercice systématique de classification de l'information. Cette information brute proviendra essentiellement **des trois types d'instruments suivants:**

- **le questionnaire d'analyse de l'emploi** permettra d'identifier les parties composantes de la fonction de membre d'un tribunal administratif, les qualités requises pour l'occuper ainsi que les difficultés inhérentes à l'emploi.

- **l'entrevue** servira comme instrument d'appoint et de complément au questionnaire. À la fin du travail de recherche, l'entrevue permettra de s'assurer du bien-fondé de certaines conclusions ou encore à nuancer certaines jugements analytiques.

- le questionnaire d'enquête constitue le troisième instrument de cueillette de l'information. Cette enquête permettra de recueillir de façon systématique un ensemble d'informations pertinentes en rapport à notre objet d'étude.

Nous avons également inventorié les activités d'accueil de formation initiale et de perfectionnement des juges de la Cour du Québec, dont l'activité principale soit l'audition des parties s'apparente à celle des membres des tribunaux administratifs.

5.1.1 Le questionnaire d'analyse de l'emploi

L'analyse de ce questionnaire servira principalement à identifier certains éléments que nous développerons, à savoir:

A. La raison d'être de l'emploi

L'audition des parties, principale activité des membres peut être décomposée dans les fonctions successives suivantes:

Avant l'audition

Tout membre d'un tribunal administratif doit, avant la tenue de l'audition des parties, examiner le dossier concernant sa juridiction, la loi et la jurisprudence qui s'y appliquent, les objections éventuelles notamment celles reliées à sa récusation ou à la juridiction du tribunal, et tenir s'il y a lieu une conférence préparatoire afin d'accélérer le processus d'audition.

Durant l'audition

Le membre d'un tribunal administratif est investi lors d'une audition des pouvoirs et immunités des commissaires nommés en vertu de la Loi sur les commissions d'enquête (L.R.Q., c. C-37) et il exerce notamment les fonctions suivantes:

- Entendre avec décorum les parties ou leur procureur en respectant les principes de justice naturelle et d'équité, le droit d'être entendu et le droit à l'impartialité, les chartes, les règles de procédure des tribunaux administratifs ainsi que des règlements de procédure particuliers à chacun des tribunaux administratifs.

- Décider de toute question de fait ou de droit.

- Interroger et contre-interroger les témoins s'il y a lieu.

Après l'audition

Après avoir délibéré, le membre d'un tribunal administratif rend une décision écrite et motivée en s'assurant de sa cohérence jurisprudentielle c'est-à-dire de la conformité de sa décision avec les décisions antérieurement rendues par le tribunal dans des causes similaires.

B. La compétence requise pour l'exercice efficace de cette fonction

Cette section vise essentiellement, par l'analyse de la description des tâches, à préciser l'ensemble des connaissances, habiletés et attitudes requises pour l'exercice efficace de cette fonction. La compétence des membres telle que décrite par les dirigeants comporte les exigences suivantes:

- **Les connaissances (le savoir)**
  - Les notions de base en droit administratif;
  - L'ensemble des lois à appliquer dans l'exercice des fonctions;
  - Les principes directeurs de la procédure administrative;
  - Les règles régissant la tenue d'audition;
  - L'impact des chartes des droits et libertés sur la procédure administrative;
  - Les règles de justice naturelle et d'équité;
  - La clientèle à desservir.

- **Les habiletés (le savoir-faire)**
  - Les techniques de communication écrite et parlée;
  - Les règles de preuve et de pratique;
  - L'interrogatoire des témoins;
  - La disposition des objections;
  - Les techniques d'interprétation des lois et des règlements;
  - L'analyse de la preuve et la recherche jurisprudentielle;
  - Les techniques de rédaction des décisions;
  - La cohérence jurisprudentielle;
  - Le leadership;
  - Le raisonnement juridique;
  - L'esprit d'analyse et de synthèse;
  - Les relations humaines;
  - Le maintien des connaissances à jour.
- **Les attitudes (le savoir-être)**
  - L'impartialité;
  - L'écoute active, le sens du dialogue et de la négociation;
  - La diplomatie et l'entregent;
  - La capacité de décider et de rédiger avec diligence;

- L'obligation de réserve et de discrétion;

- La loyauté dans l'accomplissement des fonctions;

- La capacité d'innovation;

- La capacité de travailler en collégialité et en harmonie;

- La capacité d'adaptation vu les nombreux déplacements, les locaux pas toujours appropriés et l'obligation, vu l'absence de sténographie, de prendre des notes adéquates.

À titre de complément à cette énumération des exigences reliées à la fonction, mentionnons celles du Groupe de travail sur les tribunaux administratifs, à savoir:

- le degré de connaissance du secteur d'activité dans lequel ils exerceront leurs fonctions;

- la capacité de jugement, la perspicacité, la pondération, l'esprit de décision et la capacité de communication verbale et écrite.

- la conception qu'il se fait de la fonction de membre de tribunal administratif;

- la capacité de travailler en équipe multidisciplinaire; et

- l'adhésion aux valeurs propres aux tribunaux administratifs et notamment à l'accessibilité à la simplicité et à la célérité du processus décisionnel.

C. Difficultés inhérentes au rôle de membre d'un tribunal administratif

Dans la description des tâches, les dirigeants ont, de façon générale, identifié les difficultés inhérentes à la fonction de membre d'un tribunal administratif en ces termes:

- l'inadéquation entre le mandat à réaliser et les ressources allouées;
- l'opérationnalisation des commissaires dont la préparation ne concorde pas toujours avec les exigences de la fonction;
- la complexité des litiges.
- la conception de la fonction de membre d'un tribunal administratif;
- la capacité de travailler en équipe multidisciplinaire;
- l'adhésion aux valeurs propres aux tribunaux administratifs, notamment à l'accessibilité, à la simplicité et à la célérité du processus décisionnel.
- le respect des délais prescrits par la loi;
- l'atteinte d'objectifs opérationnels de cohérence, d'accessibilité et de célérité dans les décisions;
- l'exercice de la fonction conformément aux principes de justice naturelle et d'équité;
- la constitution de banque de jurisprudence.

5.1.2 Les entrevues des dirigeants

Les entrevues, d'une durée en moyenne d'une heure, avec les quatre dirigeants des tribunaux administratifs retenus pour étude, acteurs ou témoins d'évênements sur lesquels portent la recherche, constitue un moyen privilégié d'obtenir des informations.

5.1.3 Le questionnaire d'enquête

5.1.3.1 Caractéristiques de l'échantillonnage

Le questionnaire a été transmis par courrier interne à cent deux personnes réparties dans quatre tribunaux administratifs, ce qui représente 40,8% de l'ensemble des deux cent cinquante membres répartis dans les tribunaux administratifs.

Les tribunaux désignés pour faire partie du sondage ont été choisis par le mandataire parce qu'ils reflètent les principales composantes de la population des tribunaux administratifs. L'échantillon des quatre tribunaux tiré de cette population constitue donc une représentation adéquate, ce qui permettra de généraliser les résultats à l'ensemble des tribunaux administratifs.

5.1.3.2 Nombre de répondants

Des cent deux (102) questionnaires remis, soixante-dix (70) nous ont été retournés et trois (3) ont été rejetés en raison de la remise tardive.

Le taux de réponse s'établit globalement à 68,6% réparti de façon suivante:

Tableau 11

Taux de réponse au questionnaire

	Nombre	%
Bureau de révision d'évaluation foncière	25/32	78%
Commission d'appel en matière de lésions professionnelles	16/25	64
Commission des affaires sociales	13/27	48,1
Commission municipale du Québec	16/18	89

Selon Angers (1982, p. 44), dans ce type de sondage, un taux de réponse de 20 à 30% est considéré comme un succès. Or comme la valeur d'un sondage dépend beaucoup du taux de réponse, on peut considérer qu'un taux de réponse de 68,6% représente, dans le contexte de notre étude, une source fiable et valable d'information.

Est-il nécessaire d'indiquer qu'un tel pourcentage (68,6%) de réponses témoigne éloquemment du souci remarquable des membres pour leur travail et d'un intérêt certain pour la démarche d'accueil et de formation. Nous y voyons là le message peut-être le plus important que l'on peut retirer de l'étude-sondage: les membres des tribunaux administratifs sont prêts à investir dans leur développement pour améliorer la qualité des décisions rendues et ce, au meilleur coût.

5.1.3.3 Classification des données

Dans cette section, nous classerons les informations recueillies selon les sources suivantes:

- les résultats statistiques obtenus à chacune des questions du questionnaire et ce, pour l'ensemble des répondants;

- le contenu des commentaires émis à ce même questionnaire.

Nous passerons en revue chacune des questions de l'annexe C, alors qu'à la section suivante nous procèderons à l'analyse de ces données.

Question 1.01 Mode d'accueil et moyens d'améliorer l'intégration des membres.

L'analyse des données recueillies sur ce thème permet d'établir les déficiences de l'accueil et de fixer éventuellement des priorités selon les besoins des membres.

Question 1.02 Niveau de satisfaction des nouveaux membres

Tableau 12

	Nombre	%
Pas du tout satisfait	1/64	1,5%
Peu satisfait	10/64	15,6%
Assez satisfait	18/64	28,1%
Très satisfait	13/64	20,3%
Entièrement satisfait	22/64	34,3%

Malgré les déficiences reliées à l'accueil et à l'intégration, plus de la moitié des répondants se déclarent très satisfaits ou entièrement satisfaits du mode d'accueil. Quant aux autres répondants, ils souhaiteraient, selon les opinions recueillies, que des améliorations soient apportées à l'accueil et à l'intégration.

Comme cette question était à réponse ouverte, voici une synthèse des principaux commentaires reçus des répondants:

- "L'accueil est expéditif et peu chaleureux. Selon le nouveau membre, la direction n'a pas le temps de s'occuper de son accueil et ce dernier a l'impression de ne pas faire partie d'une équipe. Une telle situation entraîne pour le membre des difficultés d'intégration et un retard dans son apprentissage et son développement personnel.

- Des membres déclarent souffrir d'isolement et se considèrent rejetés par la direction vu que leur nomination a été imposée.

- Pour d'autres répondants, l'assistance technique est déficiente, la documentation insuffisante et la formation sur le "tas" inadéquate.

- L'assermentation en présence des membres constitue pour plusieurs un motif de satisfaction."

Question 1.03 Besoins des membres en matière d'accueil

À cette question ouverte, vingt-deux répondants ont émis des suggestions que nous résumons comme suit:

- "L'assermentation officielle briserait la routine du tribunal, illustrerait l'importance du nouveau collègue et de sa fonction.

- La nomination d'un parrain pour une période de trois mois assurerait au nouveau membre un support lors de la tenue des premières auditions et la rédaction de ses premières décisions.

- Un programme d'accueil devrait être instauré. La période d'apprentissage devrait être plus longue et l'apprentissage sur le tas, "comme le violon qui se tait parce qu'il ne connaît rien n'est pas la meilleure solution."

- La préparation d'un guide du nouveau membre faciliterait la compréhension du rôle.

- Le cours de formation initiale devrait avoir une durée d'au moins un mois."

Tableau 13

Classification par rang des déficiences reliées à l'accueil et à l'intégration

Rang		Nombre	%*
1	Assermentation en présence du tribunal.	23/67	34,3%
	Transmission explicite par le supérieur immédiat au nouveau membre que sa réussite au sein du tribunal lui importe et qu'il est prêt à l'épauler dans ce sens.	23/67	34,3%
2	Information du supérieur immédiat sur les connaissances, les expériences et les intérêts du membre.	17/67	25,3%
3	Présentation du nouveau membre par le supérieur immédiat à chacun des autres membres.	13/67	19,4%
4	Confiance du supérieur immédiat envers le nouveau membre.	11/67	16,4%
5	Accueil personnel du nouveau membre par le supérieur et expression de sa satisfaction à l'intégrer à son équipe.	8/67	11,9%

* Basé sur le nombre de répondants, le pourcentage indique le niveau d'importance de la déficience. Plus le pourcentage est élevé, plus la déficience est grande.

Ce tableau permet de constater que si l'accueil personnel du nouveau membre par le supérieur est satisfaisant, l'accueil organisationnel est déficient.

Question 1.04 Niveau de participation au programme d'accueil et d'intégration de l'École nationale d'administration publique pour les emplois supérieurs.

L'École nationale d'administration publique qui a comme champ d'expertise l'accueil des hauts fonctionnaires exerce, en collaboration avec le Centre d'études politiques et administratives du Québec (CEPAQ) les activités suivantes:

- l'organisation de tables rondes, de colloques, de séminaires;
- la diffusion d'études et de recherches faites dans le cadre de ces principales activités;
- la préparation et l'implantation d'un programme d'accueil à l'intention des sous-ministres, sous-ministres adjoints et associés et dirigeants, nouvellement nommés par le gouvernement du Québec.

Le tableau 14 se rapporte au niveau de participation à ce programme

Tableau 14

	Nombre	%
OUI, j'ai suivi le programme d'intégration	7/62	11,2%
NON, je n'ai pas suivi le programme d'intégration	55/62	88,7%

Une majorité de répondants soit 88,7% n'ont pas participé à ce programme d'intégration, qui n'est pas adapté aux besoins des membres des tribunaux administratifs.

Question 1.05 Niveau de satisfaction du programme d'accueil et d'intégration de l'École nationale d'administration publique pur les emplois supérieurs

Tableau 15

	ACCUEIL		INTÉGRATION	
	Nombre	%	Nombre	%
Pas du tout satisfait	0/7	0	0/7	0
Peu satisfait	0/7	0	1/7	14,2%
Assez satisfait	2/7	28,5	1/7	14,2%
Très satisfait	1/7	14,1	0/7	0
Entièrement satisfait	2/7	28,5	1/7	14,2%

Le nombre peu élevé de répondants nous empêche de tirer une conclusion valable à cette question.

Question 2.01 Formation initiale reçue

La formation initiale reçue se réfère à la période avant la première audition et comprend les connaissances (le savoir), les habiletés (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être).

L'identification des déficiences illustrées aux tableaux 16, 17 et 18 permettra de mieux établir les priorités au niveau de ces trois types de besoin.

Tableau 16

Classification par rang des déficiences reliées aux connaissances (F.I.)

Rang		%	Nombre
1	L'impact des chartes des droits et libertés sur la procédure administrative	65,6%	42/64
2	La clientèle desservie	51,5%	34/66
3	Les principes directeurs de la procédure administrative	36,3%	24/66
4	Les notions de base en droit administratif	26,1%	17/65
5	Les règles régissant la tenue d'audition	23,0%	15/65
6	L'ensemble des lois à appliquer dans l'exercice des fonctions	20,9%	14/67
7	La lecture des décisions des collègues	14,9%	10/67
8	La mission et le fonctionnement du tribunal	12,1%	8/66

Tableau 17

Classification par rang des déficiences reliées aux habiletés (F.I.)

Rang		%	Nombre
1	Rendre les meilleures décisions au meilleur coût	60,0%	39/65
2	Les techniques de rédaction des décisions	40,3%	27/67
3	Les techniques d'interrogatoire des témoins	39,3%	26/66
4	Disposer des objections	35,8%	24/67
5	Maîtriser les techniques d'interprétation des lois et des règlements	34,8%	23/66
6	Développer une cohérence jurisprudentielle	29,8%	20/67
7	Analyser la preuve et faire les recherches pertinentes	25,3%	17/67

Tableau 18

Classification par rang des déficiences reliées aux attitudes (F.I.)

Rang		Nombre	%
1	Les techniques d'écoute active	48/67	71,6%
2	Les comportements favorisant le travail en collégialité	30/67	44,7%
3	L'importance de favoriser un processus décisionnel accessible et rapide	23/67	34,3%
4	L'obligation de réserve et de discrétion	19/67	28,3%

Question 2.02 **Niveau de satisfaction après la première audition**

Tableau 19

	Nombre	%
Pas du tout satisfait	1/63	1,5%
Peu satisfait	7/63	11,1%
Assez satisfait	34/63	53,9%
Très satisfait	14/63	22,2%
Entièrement satifait	6/63	9,5%

Ce tableau démontre que si 31,7% des répondants ont un degré de satisfaction élevé, 53% sont assez satisfaits alors que 12,6% sont peu ou pas satisfaits de leur première audition.

Question 2.03 **Niveau de satisfaction du support reçu des collègues**

Tableau 20

	Nombre	%
Pas du tout satisfait	0/66	0%
Peu satisfait	3/66	4,5%
Assez satisfait	19/66	28,7%
Très satisfait	28/66	42,4%
Entièrement satisfait	15/66	22,7%

Quant au support reçu des collègues, le niveau de satisfaction élevé s'établit à 65,1%.

Question 2.04 Évaluation de la durée d'apprentissage requis pour l'exercice adéquat des fonctions

Tableau 21

	Nombre	%
Moins de 3 mois	28/65	43,0%
3 à 6 mois	12/65	18,4%
6 à 12 mois	21/65	32,3%
12 à 18 mois	3/65	4,6%
Plus de 18 mois	1/65	1,5%

Ce tableau démontre un apprentissage assez rapide: 61,4% des répondants, soit 6 sur 10 peuvent, dans moins de six mois exécuter de façon satisfaisante les tâches inhérentes à leur fonction.

Question 2.05 Opinions sur le caractère obligatoire ou facultatif du programme de formation initiale

Tableau 22

	Nombre	%
Obligatoire	52/66	78,7%
Facultatif	14/66	21,2

Plus de trois quarts des répondants sont d'opinion que le programme de formation initiale devrait être obligatoire. Cette prise de position démontre l'importance de ce choix, comme condition de succès du programme de formation initiale.

Question 2.06 Désignation du formateur principal

Tableau 23

	Nombre	%
Conférence des membres des tribunaux administratifs	19/62	30,6%
École nationale d'administration publique	21/62	33,8%
Université	5/62	8,0%

Si le choix du formateur favorise l'École nationale d'administration publique, la Conférence des membres des tribunaux administratifs, qui a pris l'initiative des cours de formation reçoit la faveur de 30,6% des répondants.

Question 2.07 Recrutement des formateurs

Tableau 24

	Nombre	%
Oui	38/66	57,5%
Non	28/66	42,4%

Plus de la moitié des répondants ont exprimé leur intérêt à agir éventuellement comme animateur, professeur ou conférencier du programme. Cette information peut éventuellement constituer pour le formateur principal une source de recrutement.

Question 2.08 Évaluation des conditions de succès dans l'implantation d'un programme de formation initiale

Tableau 25

	Nombre	%
Oui	55/67	82,0%
Non	0/67	0
Je ne sais pas	12/67	17,9%

Le pourcentage établit, par la perception des membres, l'intérêt des directions quant à l'implantation de ce programme de formation initiale.

Question 3.01 Niveau de participation aux activités de perfectionnement

Tableau 26

	Nombre	%
Oui	52/66	78,7%
Non	14/66	21,2%

Au cours des deux premières années, plus du trois quarts des répondants ont participé aux activités de perfectionnement reliées à leur fonction.

Question 3.03 La non-participation des membres aux activités de perfectionnement

Tableau 27

Classification par rang des raisons reliées à la non participation aux activités de perfectionnement

Rang		%
1	Aucun cours de perfectionnement n'a été proposé	56,2%
2	Les cours offerts ne sont pas reliés à la fonction	18,7%
3	Le manque de temps	18,7%
4	Les cours sont géographiquement inaccessibles	6,2%
5	Le prix des cours est trop élevé	6,2%

Ce résultat illustre la nécessité d'assurer une plus grande promotion des activités de perfectionnement.

Question 3.02 Les activités de perfectionnement et les organismes formateurs

Tableau 28

Classification par organismes formateurs, du niveau de satisfaction de leurs activités de perfectionnement

Rang	Organismes formateurs	Niveau de satisfaction					
		Faible		Moyen		Élevé	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
1	Le tribunal	3/52	5,7%	15/52	28,8%	36/52	42,2%
2	La Conférence des membres des administratifs	7/52	3,4%	13/52	25%	22/52	42,2%
3	Le Barreau du Québec	4/52	7,6%	6/52	11,5%	12/52	23%
4	L'université	1/52	1,9%	4/52	7,6%	8/52	15,3%
5	La Société de droit administratif	3/52	5,7%	8/52	15,3%	6/52	11,4%
6	L'École nationale d'administration publique	0/52	0%	1/52	1,9%	6/52	11,4%
7	L'Institut canadien de droit administratif	0/52	0%	1/52	1,9%	3/52	5,7%

L'apparente contradiction entre les données du tableau 23 qui désignent l'École nationale d'administration publique comme formateur principal et les données du tableau 28 qui classent l'ÉNAP au 6e rang sur 7 quant au niveau de satisfaction peut s'expliquer par l'absence de l'ENAP dans les activités de perfectionnement des tribunaux administratifs.

Question 3.04 Types de difficultés et besoins en perfectionnement

La cueillette d'informations apparaissant aux tableaux 29, 30 et 31 permet d'identifier les besoins en matière de connaissances d'habiletés et d'attitudes.

Tableau 29

Classification par rang des déficiences reliées aux connaissances (P)

Rang		Nombre	%
1	La tenue à jour des connaissances	47/67	70,1%
2	Les chartes des droits et libertés	36/67	53,7%
3	La preuve administrative	35/67	52,2%
4	La notion de base en droit administratif	24/67	35,8%
5	Les règles sur la tenue d'audition	22/67	32,8%
6	La procédure administrative	19/67	28,3%
7	Les règles d'impartialité	15/67	22,3%
8	Le fonctionnement du tribunal	8/67	11,9%

Tableau 30

Classification par rang des déficiences reliées aux habiletés (P)

Rang		Nombre	%
1	Les techniques de disposition des objections	33/67	49,2%
2	Les techniques d'interprétation des lois et des règlements	28/67	41,7%
3	Les techniques de rédaction des décisions	27/67	40,3%
4	Les modes d'analyse et de preuve	27/67	40,3%
5	Les règles de cohérence jurisprudentielle	25/67	37,3%
6	Les techniques d'interrogatoire des témoins	15/67	22,3%

Tableau 31

Classification par rang des déficiences reliées aux attitudes (P)

Rang		Nombre	%
1	Les techniques d'écoute active	33/67	49,2%
2	La gestion du temps	28/67	43,2%
3	L'efficacité et la promptitude à rendre les décisions	28/67	41,7%
4	Les attitudes favorisant le travail en collégialité	26/67	38,3%
5	L'obligation de réserve et de discrétion	13/67	19,4%

Question 5.0 Ratio traitement - perfectionnement des membres des tribunaux administratifs

Sur la base de l'année financière 1988-1989, ce tableau illustre le budget total salaires et perfectionnement de l'ensemble des tribunaux administratifs retenus pour notre étude.

Tableau 32

Ratio traitement - perfectionnement des membres

Traitement des membres	6 895 800 $ *
Budget / perfectionnement	83 700 $
Budget / membre	320 $
Ratio	1,2%

* Sur la base de 102 membres recevant en moyenne un traitement annuel de 67,600 $.

L'analyse des données financières nous amène toutefois à constater que l'effort budgétaire consenti par les tribunaux administratifs pour la formation et le perfectionnement des membres est inégalement réparti et varie entre 92 $ et 1 926 $ par membre.

5.1.4 Recension des activités reliées à l'accueil, à la formation initiale et au perfectionnement des juges de la Cour du Québec

Pour conclure le présent chapitre consacré à la cueillette de l'information, nous examinerons le fonctionnement de l'accueil, de la formation initiale et du perfectionnement des juges de la Cour du Québec.

La recension de ces activités qui relève du Conseil de la magistrature a été obtenue, suite à une entrevue avec son représentant. Pour la lecture des questions on pourra se référer à l'annexe E.

5.1.4.1 Le mode d'accueil des juges

Lors de son entrée en fonction, le nouveau juge reçoit du comité d'initiation à la judicature un guide de cent-quatre pages préparé par ses pairs et qui traite des sujets suivants:

- le passage du Barreau à la Magistrature;
- le juge et la société;
- le juge sur le banc;
- le juge, son juge en chef, ses collègues et les membres du Barreau;
- le juge et les juridictions;
- le Conseil de la magistrature;
- le juge et son gagne-pain;
- le juge et son association;
- la forme et le style des jugements en matières civiles.

Le Conseil de la magistrature remet de plus aux juges un document d'information comprenant les matières suivantes:

- le traitement;
- les plans de fonction;
- les frais de voyage;
- la bibliothèque du juge;
- les secrétaires et huissiers-audienciers;
- les bénéfices sociaux auxquels un juge a droit;
- les bénéfices sociaux auxquels ont droit les survivants.

5.1.4.2 La formation initiale des juges

Sauf l'exigence reliée aux dix années d'inscription au Barreau, aucune formation initiale n'est obligatoire pour l'exercice de cette fonction.

Les juges font l'apprentissage de leur nouvelle fonction sur "le tas". Si le besoin de rafraîchir ses connaissances ou de se recycler se fait sentir, le nouveau juge qui a reçu une affectation en matière criminelle peut, selon le temps écoulé depuis sa dernière participation à une activité de perfectionnement, s'inscrire et participer durant environ cinq jours et ce, pour un montant de 1 000 $ aux cours pour les nouveaux juges données par l'Association canadienne des juges de cours provinciales (droit criminel - Far Hills).

Le juge bénéficie de plus pour tenir à jour ses connaissances d'une bibliothèque personnelle de base qui comprend à son choix l'abonnement à des revues spécialisées, les volumes et les codes nécessaires à l'exercice de sa fonction. Pour l'année financière 1988-1989, le tableau 33 précise les données financières de ce support.

Tableau 33

Ratio - traitement - bibliothèque des juges

Traitement des juges	25 200 000 $ *
Budget bibliothèque	215 000 $
Budget / juge	768 $
Ratio	0,8%

* Sur la base de 280 juges à un traitement annuel de 90 000 $.

5.1.4.3 Le perfectionnement des juges

Chaque juge participe au congrès annuel des juges ainsi qu'à un congrès régional d'une journée. De plus à chaque année les juges sont invités à participer aux deux catégories d'activités de perfectionnement suivantes:

Première catégorie:

- colloques organisés par l'Institut canadien d'études juridiques supérieures (Cambridge, Strasbourg, Palo Alto);
- cours sur la rédaction des jugements (Toronto);
- cours sur le perfectionnement des juges de l'Ontario (droit criminel - London);
- réunion annuelle de l'Association canadienne des juges de cours provinciales.

Pour cette catégorie d'activités, les critères de sélection des participants peuvent se résumer ainsi:

- l'ancienneté;
- le mérite;
- le besoin;
- le temps écoulé depuis la participation à une activité de même nature.

Deuxième catégorie:

Tout autre colloque, congrès, conférence ou programme de perfectionnement.

En plus des critères plus haut énumérés, les exigences additionnelles suivantes peuvent s'appliquer:

- la pertinence;
- le besoin;
- le coût;
- les bénéfices anticipés;
- l'engagement de retransmettre les connaissances acquises;
- la représentativité de la Cour s'il y a lieu;
- la participation active notamment à titre de conférencier;
- l'obligation de faire un rapport écrit au Conseil de la magistrature.

5.1.4.4 Le ratio traitement - perfectionnement des juges

De façon générale, les coûts reliés aux activités de perfectionnement sont assumés entièrement par l'employeur. Par ailleurs, le Conseil de la magistrature pourra, s'il y a lieu, favoriser le financement partiel de la participation d'un juge à une activité de formation d'études ou de recherches.

Le ratio traitement - perfectionnement 1988-1989 apparaît au tableau suivant:

Tableau 34

Ratio traitement - perfectionnement des juges

Traitement des juges	25 200 000 $
Budget perfectionnement	135 000 $
Budget/juge	482 $
Ratio	0,5%

Comme la composante de la formation et du perfectionnement des juges est double à savoir un centre de documentation personnel ainsi que des activités de formation et de perfectionnement, le tableau suivant illustrera le ratio total de ces données:

Tableau 35

Ratio total traitement - formation des juges

Traitement des juges	25 200 000 $
Budget de formation	315 000 $
Budget/juge	1 125 $
Ratio	1,25%

Suite à la cueillette des données, la prochaine étape vise essentiellement, par l'analyse, à vérifier l'adéquation entre les résultats obtenus et le modèle opératoire retenu dans le cadre conceptuel.

5.2 L'analyse des données et le modèle opératoire de diagnostic de perfectionnement

Pour réaliser ce travail d'analyse des données, nous devrons vérifier le degré de correspondance entre le modèle opératoire retenu de diagnostic de perfectionnement et la situation véritable établie par la cueillette des donnée. En d'autres termes, nous devrons pour démontrer la validité de ce modèle, confirmer que les conséquences anticipées sur le plan du raisonnement logique notamment au niveau du diagnostic du besoin d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement existent effectivement dans la situation réelle.

Afin de vérifier les liens entre les résultats obtenus et le cadre conceptuel, nous procéderons à l'analyse des données en référence avec chacune des composantes du modèle opératoire de diagnostic en perfectionnement.

5.2.1 Exploration de la demande initiale

L'objectif de cette phase vise essentiellement à déterminer si la demande de formation initiale et de perfectionnement soulevée initialement par le Groupe de travail est confirmée par les dirigeants et les membres, si elle est pertinente et si elle correspond à une déficience au niveau du rendement du tribunal.

Les difficultés inhérentes à la fonction telles que précisées par les dirigeants en entrevue et dans la description d'emploi sont notamment reliées à l'utilisation efficace des membres dont la préparation ne concorde pas toujours avec les exigences du poste.

En d'autres termes, ces déficiences devront être solutionnées par des activités de formation et de perfectionnement.

La situation problématique de l'atteinte des objectifs opérationnels de cohérence, d'accessibilité et de célérité dans les décisions ainsi que l'exercice de la fonction conformément aux principes de justice naturelle et d'équité apparaît importante aux dirigeants des tribunaux, appelé par Savoie (1987, p. 33) le système-client.

Par l'entrevue, nous pouvons établir que le système-client:

- est insatisfait de la situation actuelle dans la formation des membres et il désire un changement notamment au niveau de la sélection et de la formation;

- a l'impression que les obstacles reliés à la formation l'empêchent de réaliser adéquatement ses objectifs et représente effectivement une déficience au niveau du rendement du tribunal.

Par ailleurs, selon le tableau 25, l'évaluation à 82% du succès accordé par les répondants, à l'implantation d'un programme de formation initiale dans leur tribunal démontre la pertinence de ce besoin et l'intérêt, confirmé par les répondants, du système-client.

5.2.2 Définition du problème de rendement

Après avoir établi que la demande de formation et de perfectionnement représente effectivement une déficience au niveau du rendement du tribunal, il est maintenant nécessaire d'en vérifier l'importance. Pour ce faire, à partir de la cueillette des données nous établirons, selon les principaux indicateurs de rendement de la fonction, le profil souhaité de rendement et nous le comparerons au profil actuel afin de déterminer si l'écart observé correspond ou non à une aire majeure de non recouvrement.

Tableau 36

Écart entre de le profil de rendement souhaité par le Groupe de travail sur les tribunaux administratifs et le profil actuel de rendement des répondants selon le questionnaire d'enquête

PROFIL SOUHAITÉ	PROFIL ACTUEL
Rendre les meilleures décisions au meilleur coût	60% des répondants ne sont pas sensibilisés à cet objectif (tableau 17)
Favoriser un processus décisionnel accessible et rapide	41% des répondants ne considèrent pas ce facteur comme un indicateur de rendement ou une norme voulue par la direction (tableaux 18 et 31)
Connaître la clientèle	Plus de 50% des répondants n'ont pas été informés de l'importance de cette norme (tableau 16)
Capacité de travailler en collégialité	Cette exigence constitue une déficience pour plus de 40% des répondants (tableaux 18 et 31)

Cet écart moyen de près de 50% entre le profil souhaité et le profil actuel de rendement constitue un problème prioritaire et justifie la poursuite du processus diagnostique.

5.2.3 Interprétation du problème de rendement

La présente phase se définit comme la recherche des causes qui expliquent la présence de l'écart observé. Le problème de rendement provient-il effectivement d'une lacune chez les acteurs (connaissances, habiletés, attitudes) de processus ou de structure ?

L'analyse de la description d'emploi ainsi que les entrevues ont permis d'identifier certaines déficiences attribuables notamment à l'inadéquation entre le mandat à réaliser et les ressources financières et humaines allouées ainsi qu'au processus de sélection des membres. **Ces problèmes constituent donc une lacune au niveau du processus et de la structure.**

Quant aux déficiences chez les acteurs, la cueillette d'informations provenant de la description d'emploi, des entrevues avec les dirigeants et le questionnaire d'enquête ont permis de les identifier dans les domaines:

- de l'accueil (tableau 15);

- de la formation initiale en matière de connaissances (tableau 19), d'habiletés (tableau 20) et d'attitudes (tableau 21);

- du perfectionnement sur le plan des connaissances (tableau 32), des habiletés (tableau 33) et des attitudes (tableau 34).

Alors que plus de 50% des répondants souhaitent qu'une révision soit apportée à l'accueil et à l'intégration, 78,7% des répondants considèrent que pour améliorer le rendement le programme de formation initiale doit être obligatoire.

Cette constatation permet d'affirmer que si le problème de rendement se situe effectivement au niveau du processus, de la structure et des acteurs, la solution optimale pour réduire l'écart de rendement observé passe notamment par la correction des déficiences en matière d'accueil de formation initiale et de perfectionnement.

5.2.4 Diagnostic du besoin

Le diagnostic qui constitue la base fondamentale de toute intervention planifiée en matière d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement doit poursuivre les objectifs suivants:

- définir par l'identification des déficiences, la nature exacte du besoin;

- mesurer le niveau de support à une action de correction des déficiences;

- évaluer les dispositions à l'apprentissage des membres visés par les actions.

5.2.4.1 L'accueil

Les réponses à la question 1.02 illustrées au tableau 12 permettent d'affirmer qu'en matière d'accueil, la satisfaction du besoin des membres passe par la correction des déficiences constatées.

Étant donné que l'enjeu gravite autour du sentiment d'être attendu et épaulé, l'accueil repose essentiellement sur l'habileté du dirigeant à "savoir valoriser le nouveau membre". Pour ce faire, les habiletés du dirigeant seront orientées vers les comportements d'accueil, de personnalisation des rapports, d'appui et de confiance.

Pour réussir dans cette habileté, le dirigeant devra, en s'inspirant de ces comportements, établir pour l'accueil, une séquence précise d'exécution qui deviendra le rituel d'accueil du tribunal.

5.2.4.2 La formation initiale

La classification par rang des déficiences au niveau des connaissances, des habiletés et des attitudes (tableaux 19, 20 et 21) permettra de mettre sur pied un contenu et des moyens pédagogiques qui correspondent aux préoccupations des membres.

Dans ce domaine, le niveau de support et l'évaluation des dispositions à l'apprentissage demeure très élevé: 78,7% des répondants qui suivent régulièrement les activités de formation souhaitent que ce programme soit obligatoire.

Mentionnons également que le niveau de satisfaction des membres quant à l'aide reçue des collègues démontre l'intérêt de ces derniers pour l'apprentissage.

5.2.4.3 Le perfectionnement

Les types de difficultés identifiés aux tableaux 29, 30 et 31 correspondent aux besoins des membres et constituent des priorités.

Le niveau élevé de participation des membres aux activités de perfectionnement soit 78,7% démontre l'intérêt des membres à une éventuelle action de correction de ces déficiences.

Par ailleurs, plus de la moitié des répondants soit 57,8% se sont déclarés intéressés à agir comme formateurs. Cette affirmation signifie que ces membres sont non seulement intéressés à apprendre mais également à transmettre leurs connaissances, habiletés et attitudes, ce qui, sur un plan pratique, constitue une source importante de recrutement.

L'intégration du modèle opératoire aux résultats nous amène à constater que le besoin en matière d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement est significatif et qu'il y a lieu, suite à la synthèse des résultats, de formuler des recommandations quant à une intervention planifiée.

Les données recueillies dans cette étude devront notamment permettre selon l'opinion exprimée par Savoie (1987, p. 53) que cette intervention soit conforme aux exigences suivantes:

- **pertinente**, c'est-à-dire que le contenu réponde aux besoins d'accueil et de perfectionnement en termes de savoir (connaissances), savoir-faire (habiletés) et savoir-être (attitudes);

- **adaptée**, c'est-à-dire que les méthodes utilisées correspondent aux dispositions des membres dans l'apprentissage;

- **stratégique**, c'est-à-dire que les contenus enseignés soient compatibles aux croyances et valeurs des tribunaux administratifs;

- **structurée**, c'est-à-dire que le programme exploite au mieux les variables supportant ou prohibant le transfert de l'apprentissage.

Après avoir établi les jalons diagnostiques sur l'accueil, la formation initiale et le perfectionnement, nous proposerons, compte tenu des besoins, quelques mesures d'action correctrices.

6. LES RECOMMANDATIONS

6. LES RECOMMANDATIONS

Au terme de cette étude visant à définir les principaux paramètres d'un programme d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement des membres des tribunaux administratifs et ses modalités d'implantation, nous exposerons dans ce chapitre des avenues de solution que nous jugeons réalistes et souhaitables.

Nos recommandations se fondent principalement sur les notions développées précédemment et sur les résultats obtenus et analysés en réponse au questionnaire et aux entrevues.

6.1 Réceptivité du milieu et communication des orientations de développement des membres des tribunaux administratifs

Globalement, si notre étude aide à identifier les déficiences en matière d'accueil et de formation des membres des tribunaux administratifs, elle nous a permis de constater la grande réceptivité des dirigeants et des membres quant à l'implantation éventuelle d'un programme d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement. Le taux de réponse particulièrement élevé au questionnaire et l'opinion favorable des répondants en entrevue démontrent la pertinence et le bien-fondé de ces programmes, et constitue un gage de succès.

La présence depuis maintenant dix ans d'orientations communiquées en matière de développement de personnel d'encadrement constitue un actif pour le gouvernement du Québec qui devrait l'étendre maintenant au réseau des tribunaux administratifs.

La communication d'orientation en matière de développement des membres des tribunaux administratifs aura non seulement comme conséquence de revaloriser la fonction de membre d'un tribunal administratif mais incitera les tribunaux à se doter de plan de développement, à refaire le bilan et l'évaluation.

1. Nous recommandons que le Secrétariat général à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs communique ses orientations de développement des membres des tribunaux administratifs

6.2 Le Centre de développement des membres des tribunaux administratifs, premier jalon d'une École nationale de la magistrature

Conformément à la volonté exprimée par la majorité des répondants et vu sa mission, l'École nationale d'administration publique devrait être désignée formateur principal des membres des tribunaux administratifs.

Dans cette nouvelle mission à devenir une véritable École de la magistrature, l'École nationale d'administration publique pourrait poursuivre les objectifs suivants:

1° **Donner un service sur mesure** à cette clientèle potentielle d'environ 300 membres en délivrant notamment un enseignement axé principalement sur la formation professionnelle à savoir les connaissances, les habiletés et les attitudes inhérentes à la fonction de membres d'un tribunal administratif.

2° **Encourager selon le modèle de la mission gouvernementale le développement de la recherche** en accueillant des membres pour des stages de longue et courte durée. Ces membres sélectionnés au mérite et selon la pertinence de leur projet pourraient se voir offrir la possibilité de:

- se perfectionner dans un domaine relié à leur fonction;

- réaliser des études ou des activités de recherche sur les divers aspects des tribunaux administratifs;

- mettre leurs connaissances à profit, dans le cadre d'activités de recherche, de formation et de perfectionnement.

Ces membres pourraient de plus apporter leur contribution dans les domaines suivants:

- participer à titre d'animateur aux programmes de l'École nationale d'administration publique;

- assurer la circulation de la documentation juridique et scientifique dans le réseau;

- travailler à la mise sur pied d'un centre de documentation et d'une revue accessible à tous les membres du réseau.

Vu l'absence du Conseil des tribunaux administratifs prévue à une éventuelle loi sur les tribunaux administratifs de qui relèverait selon le Groupe de travail l'implantation et le maintien d'un programme de formation initiale et de perfectionnement des membres, le Secrétariat général du Conseil exécutif pourrait intervenir pour désigner le formateur principal.

2. Nous recommandons qu'une entente intervienne entre le Secrétariat général du Conseil exécutif du gouvernement du Québec et l'École nationale d'administration publique afin que l'ENAP, dans le cadre de son plan de développement 1990-1994, crée le Centre de développement des membres des tribunaux administratifs, premier jalon d'une véritable École nationale de la magistrature.

6.3 Le Guide du membre d'un tribunal administratif

Nous inspirant du Guide du nouveau juge (1984) rédigé par le Comité d'initiation à la judicature et publié par le Conseil de la magistrature ainsi que du document de travail de Me Raoul Barbe portant sur le Magistrat administratif (1986), un Guide du membre d'un tribunal administratif devrait, comme outil de travail et de référence, être disponible.

Ce guide en feuilles mobiles qui pourrait être préparé par un groupe de travail restreint comprendrait deux parties: une première partie s'appliquerait à l'ensemble des membres des tribunaux administratifs, alors qu'une seconde partie porterait sur chacun des tribunaux. Le contenu de ce guide est suggéré à l'annexe F.

3. Nous recommandons que le Secrétariat général à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs désigne un groupe de travail pour l'élaboration et la rédaction d'un Guide du membre d'un tribunal administratif.

6.4 Composantes des programmes d'accueil, de formation et de perfectionnement

6.4.1 Les objectifs d'apprentissage

Selon Werther et Lee-Gosselin (1985), les formateurs semblent négliger l'importance d'utiliser un processus d'apprentissage permettant d'intégrer dans le milieu de travail les connaissances, les attitudes et les habiletés apprises en formation et de produire une modification des comportements et des attitudes bien adaptés au travail de l'employé et au contexte de l'organisation.

Écouter une conférence sur la tenue d'audition ne renseigne aucunement sur la façon concrète de tenir une audition. Il faut arriver à savoir comment appliquer ces façons de faire en situation réelle de travail.

Le diagnostic a mis en évidence les carences à combler dans le système d'exigences afin que le membre en arrive à maîtriser correctement les connaissances, les habiletés et les attitudes que requiert l'exercice de sa tâche. Ce sont les correctifs à ces carences qui, intégrés en un tout cohérent et pertinent, constituent le contenu du programme.

C'est d'abord et avant tout en fixant des objectifs à ces programmes que l'École nationale d'administration publique pourra transformer ces carences, les hiérarchiser et en structurer le contenu.

Dans l'élaboration de ces objectifs, l'École nationale d'administration publique devra décrire ce que les membres devront savoir ou faire à la fin d'un ou plusieurs segments des programmes.

Ainsi à la fin du programme:

- **d'accueil et d'intégration**, le membre devra être capable de maîtriser les éléments généraux de familiarisation à l'environnement du réseau des tribunaux administratifs et de son tribunal.

- **de formation initiale**, le membre devra être capable de maîtriser les connaissances, les habiletés et les attitudes inhérentes à sa fonction.

- **de perfectionnement**, le membre devra être capable de tenir à jour ses connaissances, ses habiletés et ses attitudes.

C'est par le choix du contenu et des méthodes d'enseignement que les formateurs de l'École nationale d'administration publique imprimeront, dans le réseau des tribunaux administratifs, leur conception de l'efficacité et de l'excellence.

4. Nous recommandons que les objectifs d'apprentissage visent essentiellement à permettre l'intégration des connaissances, des habiletés et des attitudes dans le milieu de travail et qu'ils soient basés sur l'expérimentation active.

6.4.2 La structuration du contenu

Pour être significatif pour les membres, l'agencement du contenu doit être ordonné en fonction des besoins.

6.4.2.1 L'accueil

Le programme d'accueil et d'intégration qui nécessitera l'intervention de la direction du tribunal et de l'École nationale d'administration publique pourrait se faire selon la séquence suivante:

A. Accueil dans le tribunal

Selon Savoie (1987, p. 106), une séquence correcte d'exécution pourrait ressembler à ce qui suit:

1. Le dirigeant du tribunal fixe un rendez-vous au nouveau membre et informe les autres membres de la tournée rituelle de présentation.

2. Le dirigeant du tribunal accueille personnellement le nouveau membre et exprime sa satisfaction de l'intégrer dans son équipe. S'ensuit la présentation de chacun des autres membres (accueil).

3. De retour de la présentation, le dirigeant du tribunal s'informe des expériences du nouveau membre, de ses intérêts, de ses activités (personnalisation des rapports).

4. Le dirigeant du tribunal transmet explicitement le message au nouveau membre que sa réussite au sein de l'équipe lui importe et qu'il est prêt lui-même à l'épauler dans ce sens (appui).

5. La rencontre se termine par la réaffirmation du dirigeant, de sa satisfaction à recevoir ce nouveau collègue et l'expression explicite qu'il est disposé à lui faire confiance (communication persuasive).

6. Le dirigeant du tribunal remet une copie du Guide du membre d'un tribunal administratif et discute de la participation du membre au programme d'intégration.

7. Une session d'information est organisée par le tribunal. Les sujets traités lors de cette session, que l'on retrouve à la deuxième partie du Guide du membre d'un tribunal administratif (6.3), visent à transmettre au membre une information sélective sur le fonctionnement du tribunal et lui permettre de se familiariser avec son nouveau rôle.

8 Le dirigeant informe le membre de la date de son assermentation en présence de ses collègues.

B. **Programme d'intégration de l'École nationale d'administration publique**

Le programme d'intégration de l'École nationale d'administration publique qui pourrait être d'une durée de trois jours à raison de deux fois par année, alternativement à Québec et Montréal, pourrait avoir comme objectifs:

1. De permettre des échanges avec les dirigeants et les membres des tribunaux administratifs.

2. D'offrir une information sélective et commentée sur le fonctionnement du réseau des tribunaux administratifs et fournir des éléments généraux de familiarisation à l'environnement des tribunaux administratifs.

La première partie qui prendrait la forme d'une rencontre informelle ouverte aux échanges entre les participants et les dirigeants des tribunaux administratifs pourrait porter sur les thèmes contenus au Guide à savoir:

- nature et raisons d'être des tribunaux administratifs;

- structure et organisation des tribunaux administratifs;

- mission des tribunaux administratifs;

- pouvoirs des tribunaux administratifs.

Les sujets traités lors de la deuxième partie pourraient être les suivants:

- l'audition, principale activité du membre;

- les relations du membre avec les différents intervenants;

- le statut et les conditions de travail des membres;

- la formation des membres.

5. Nous recommandons que le programme d'accueil soit réparti entre l'accueil dans le tribunal et le programme d'intégration de l'École nationale d'administration publique

6.4.2.2 La formation initiale et le perfectionnement

Vu la grande similitude entre les besoins de formation initiale et de perfectionnement, il y aura lieu d'élaborer qu'un seul programme. Ce programme pourrait être de longue et de courte durée. Obligatoire pour les nouveaux membres et d'une durée maximum de vingt jours répartis sur douze semaines, à raison d'une semaine de cours suivie de deux semaines de travail. Ces cours pourraient, selon les disponibilités, être également accessibles à tous les membres et répondre à leurs besoins de perfectionnement.

Cette interaction entre les nouveaux membres et les membres déjà en fonction permettra non seulement les échanges, mais facilitera l'établissement d'un réseau de support inter-tribunal, ainsi que le développement du sentiment d'appartenance au réseau des tribunaux administratifs.

Ce mode d'apprentissage, pour les nouveaux membres, d'une semaine de cours suivie de deux semaines de travail fondée sur l'expérimentation active permettra le transfert des habiletés apprises et maîtrisées en milieu de travail.

6. La cohérence jurisprudentielle

7. L'analyse de la preuve et la recherche.

C. **Les attitudes**

1. Les techniques d'écoute active

2. Les comportements favorisant le travail en collégialité

3. L'importance de favoriser un processus décisionnel accessible et rapide

4. L'obligation de réserve et de discrétion

5. La gestion du temps.

Le programme de formation initiale et de perfectionnement devra donc traiter de chacun de ces dix-sept éléments, qui, constituent de fait la composante des besoins des membres des tribunaux administratifs.

6. Nous recommandons la mise sur pied d'un programme dont le contenu serait établi en fonction des besoins prioritaires des membres

6.5 La planification des programmes

6.5.1 La sélection des participants aux programmes de formation

Dans tous les cas comme le précise Bélanger (1988, p. 250), il est important de spécifier les conditions d'accès à la formation. Les critères suivants peuvent influencer le processus de sélection des membres:

- les coûts de la formation, le budget disponible;

- la priorité accordée à un groupe d'employés selon l'urgence du problème;

- les recommandations des supérieurs hiérarchiques concernant certains employés;

- l'ancienneté du membre dans le tribunal.

- l'âge, l'expérience, la scolarité, le niveau hiérarchique pour un groupe de membres donné.

Afin d'établir l'écart ou la différence entre une situation souhaitée et la situation actuelle au niveau de la compétence des membres et d'apporter, par des activités de formation, les correctifs appropriés, il y aurait lieu d'évaluer à l'arrivée du nouveau membre et à chaque année pour les autres membres, leurs connaissances, habiletés et attitudes inhérentes à la fonction.

Il s'agit donc, afin d'individualiser les besoins des membres, d'établir un profil de compétence et d'élaborer un questionnaire d'identification des besoins de formation. Chacun des éléments pourra être accompagné d'une question évaluant le niveau de compétence des membres. Un modèle de ce questionnaire apparaît à l'annexe G.

Une entrevue avec le responsable de la formation dans le tribunal pourrait compléter cette identification des besoins de formation.

7. Nous recommandons que la sélection des participants au programme de formation soit établie par le questionnaire d'identification des besoins de formation.

6.5.2 La formation des formateurs, une stratégie de développement organisationnel

Le sondage a établi que plus de la moitié des répondants soit 57,5%, ont exprimé leur intérêt à agir éventuellement comme animateur, professeur ou conférencier des programmes. Le recrutement de ces membres et leur accès au statut et au rôle de formateur constitue une avenue intéressante. En effet, comme le précise Fernandez (1988, p. 25), en citant Lesne: "une connaissance concrète des réalités du travail semble donc constituer un des critères les plus retenus pour accéder au poste de formateur". Ce choix est lié à la nécessité de se référer à des exemples réels et à des expériences vécues, afin que l'enrichissement des personnes en formation, au niveau des connaissances méthodologiques et théroriques, puisse s'accompagner des possibilités réelles d'application et de transposition dans l'exercice quotidien du travail de membre d'un tribunal administratif.

Dans pareil contexte, le rôle des membres est capital, d'où la nécessité pour l'École nationale d'administration publique de leur assurer une formation à la mesure de l'importance de cette fonction.

Si d'une part les membres intéressés peuvent maîtriser le contenu des activités de formation ou de perfectionnement ils peuvent, dans la plupart des cas, ne pas disposer d'aucune formation pédagogique. L'École nationale d'administration publique peut en cette matière jouer un rôle essentiel.

En nous inspirant d'une démarche similaire organisée par l'Université de Montréal, et en l'adaptant aux tribunaux administratifs, l'École nationale d'administration publique pourrait organiser un séminaire dont les **objectifs** seraient:

A) Permettre à l'École nationale d'administration publique de:

- compter sur des personnes-ressources internes aptes à réaliser les objectifs institutionnels de formation;

- bénéficier ainsi d'une plus grande autonomie dans la mise sur pied de projet de formation.

B) Permettre à des personnes appelées à jouer un rôle de formateur de:

- réfléchir aux contraintes de la formation dans le réseau des tribunaux administratifs;

- s'initier aux principes de base de la pédagogie et de l'andragogie;

- prendre conscience des attitudes les plus propices à faciliter l'apprentissage;

- expérimenter, dans le cadre de l'atelier, diverses méthodes et techniques de formation des membres des tribunaux administratifs, comme adulte en milieu de travail;

- améliorer l'impact des actions de formation.

Le **contenu** de ce séminaire pourrait être le suivant:

- le formateur et son rôle dans le processus de planification, de réalisation et d'évaluation d'une action de formation;

- élaboration des objectifs et contenus de formation;

- méthodes, techniques et outils de formation;

- évaluation.

Dans un processus visant à assurer la maîtrise de la conduite de sessions de formation, la **démarche** retenue pourrait être composée de présentations théoriques suivies d'exercices de simulation portant sur l'application des méthodes, techniques et outils en milieu de travail. Une telle démarche pourrait prévoir une alternance du travail en grand groupe et en petit groupe.

La **durée** totale de cet atelier pourrait être de cinq jours ainsi répartis: trois jours consécutifs de formation intensive, suivis quelques semaines plus tard, de deux jours de relance portant sur un retour sur l'expérimentation et sur les mises au point appropriées.

8. Nous recommandons que l'École nationale d'administration publique organise un atelier de formation pour chacune des clientèles suivantes:

- **les membres de la direction qui exercent une fonction de responsabilité en matière d'accueil et de formation;**
- **les membres sélectionnés pour devenir formateurs.**

6.5.3 Les méthodes pédagogiques et les aides techniques à la formation

6.5.3.1 Les méthodes pédagogiques

Selon Bélanger (1988, p. 253), il existe une documentation abondante sur les méthodes pédagogiques et les techniques audio-visuelles. Malgré le nombre élevé d'études comparatives, il existe peu d'arguments irréfutables pour choisir une méthode pédagogique plutôt qu'une autre. Chacune peut contribuer à l'apprentissage. Il appartient au formateur de rechercher la méthode la plus appropriée aux objectifs et au contenu du cours ainsi qu'aux capacités des participants.

D'après Fernandez (1988, p. 93), en formation des adultes on utilise de plus en plus l'approche inductive et les méthodes actives. Du point de vue épistémologique, l'induction qui part du particulier, du connu et du concret pour aller vers le général, l'inconnu et l'abstrait est préférable à la déduction.

Quant aux méthodes dites actives, elles permettent aux personnes en formation de participer activement à leur propre formation, c'est-à-dire qu'elles sont des participants.

En nous inspirant de Bélanger (1988) et de Savoie (1987), nous avons établi au tableau 37, et ce en fonction des objectifs d'apprentissage, des méthodes de formation en donnant un bref aperçu des avantages et inconvénients de ces méthodes.

Tableau 37
Méthodes de formation et objectifs d'apprentissage

Objectifs d'apprentissage	Méthodes de formation	Description des techniques	Avantages	Inconvénients
Acquérir des connaissances	Cours et méthodes connexes	Enseignement de type traditionnel	Méthodes économiques	Peu d'échanges entre les personnes
Appliquer ces connaissances à des situations concrètes	Étude de cas Démonstration	Étude de situations écrites	Formation à la résolution de problème	Réalisation plus coûteuse, simple exercice
et				
développer des habiletés	Expérimentation active - quoi faire - comment faire	Techniques d'initiation Techniques de simulation Techniques d'application	Participation active Correction immédiate du comportement	Risques de frustration et d'abandon psychologique du participant si la tâche à apprendre est trop difficile
Changer les attitudes	Participation active	Échanges inter- personnels sur les croyances et les atittudes	Participation active	Échec prévisible si méconnaissance de ce qui constitue une attitude
et				
Acquérir de nouvelles attitudes		Jeux de rôle Feedback constructif	Correction des attitudes	Résistance au changement

9. Nous recommandons que les méthodes pédagogiques retenues par l'École nationale d'administration publique soient conformes aux objectifs et au contenu du cours ainsi qu'aux capacités des participants.

6.5.3.2 Les aides techniques à la formation

La force de l'image visuelle doublée de l'image sonore constitue un précieux instrument de travail qui a comme conséquence de renforcer les interventions.

Selon Fernandez (1988, p. 175), la réalité filmée et communiquée produit chez le participant un vécu particulier. Il est amené à vivre lui-même cette réalité. Le but du vidéogramme consiste à montrer une intervention modèle.

Ce support audio-visuel aux programmes de formation, notamment sur le rôle du membre en audition pourrait offrir l'avantage d'être utilisé dans chaque tribunal administratif et pourrait constituer un support au programme d'accueil.

> **10. Nous recommandons que soit produit un vidéogramme traitant principalement de la fonction principale du membre des tribunaux administra tifs, à savoir l'audition.**

6.5.4 Les lieux de formation

La présence de l'École nationale d'administration publique à Québec et Montréal constitue un avantage tant au niveau de sa permanence, du support administratif et pédagogique.

> **11. Nous recommandons que les lieux de formation de l'École nationale d'administration publique à Québec et Montréal soient utilisés comme Centre de développement des membres des tribunaux administratifs.**

6.5.5 Les centres de documentation

Les centres de documentation de Québec et Montréal qui comptent 33 000 volumes, 700 publications sériés et 9 000 brochures devront, compte tenu de cette nouvelle mission de l'École nationale d'administration publique, fournir les ressources documentaires indispensables d'une véritable École nationale de la magistrature.

12. Nous recommandons que les centres de documentation de l'École nationale d'administration publique en tant que support institutionnel contribuent à la réalisation de la nouvelle mission de l'École nationale d'administration publique dans le réseau des tribunaux administratifs en rendant disponible les ressources documentaires indispensables à la réalisation de cette mission.

6.6 L'évaluation des programmes de formation

Le programme de formation vise essentiellement à susciter chez les membres une certaine motivation pour apprendre et pour acquérir de nouvelles compétences (connaissances, habiletés, attitudes). Il vise surtout à améliorer la performance au travail, à savoir **rendre les meilleures décisions au meilleur coût.**

Selon Kirkpatrick (Bélanger 1988, p. 262), en matière de formation, la satisfaction, l'apprentissage, le transfert des compétences et la réalisation des buts organisationnels constituent les quatre catégories de critère d'évaluation.

6.6.1 L'évaluation de la satisfaction

À la fin de chaque cours ou du programme, il s'agit de recueillir au moyen d'un questionnaire les opinions des participants sur divers aspects du programme. Généralement, selon Bélanger (1988) et Savoie (1988), ces opinions sont relatives à:

- la pertinence des objectifs du programme;
- à la matière traitée;
- à la forme et à l'environnement des activités (méthodes pédagogiques, animateur, équipement, répartition du temps);
- à l'environnement physique (éclairage, ventilation, fenêtres, température, stationnement);
- au groupe.

Un indice de satisfaction élevé peut indiquer s'il y a au moins eu une certaine réceptivité d'apprentissage, alors que l'évaluation proprement dite de l'apprentissage vise à connaître ce que les participants ont appris.

6.6.2 L'évaluation des apprentissages

Selon Kirkpatrick (1976), Warr (1970), Hamblin (1970) et Carnarius (1975), dans Savoie (1988, p. 175), la mesure de l'apprentissage devrait servir à décrire ce que l'individu a appris, compris et maîtrisé en termes de connaissances, habiletés et attitudes enseignées et ce, notamment afin de corriger s'il y a lieu le contenu des programmes.

13. Nous recommandons qu'une évaluation de la satisfaction et des apprentissages soit faite afin de corriger s'il y a lieu le contenu des programmes.

6.7 Financement

6.7.1 L'estimation des coûts des programmes proposés

Sur la base des coûts du programme de perfectionnement de l'École nationale d'administration publique, pour la période de septembre 1989 à mars 1990, les déboursés pourraient être les suivants:

- **Programme d'intégration d'une durée de trois jours:** 625 $

- **Programme de formation initiale:**

  - de longue durée 20 jours répartis sur 12 semaines: 3 250 $

  - de courte durée: 1 journée: 275 $
    2 jours : 495 $
    3 jours : 625 $

  En 1989, sur la base de 24 nouveaux membres, les coûts auraient été de 93 000 $ soit 15 000 $ pour le programme d'intégration et 78 000 $ pour le programme de formation initiale. Pour l'avenir cette estimation n'est qu'à titre indicative compte tenu du nombre variable de nouveaux membres à chaque année ainsi que du nombre éventuel de stagiaires sélectionnés pour participer à ces programmes.

- Atelier de formation des formateurs d'une durée de 5 jours: 750 $

- Atelier de formation des membres de la direction responsable de l'accueil et de la formation d'une durée de 3 jours: 625 $

- Production d'un vidéogramme sur les trois composantes de l'audition, environ: 3 000 $

- Colloques, conférences, séminaires et journées d'études organisés par la Conférence des membres des tribunaux administratifs: à déterminer

6.7.2 Le financement

Le financement des programmes pourrait, selon les données financières du tableau 32, se faire à même les budgets des tribunaux administratifs, ajustés s'il y a lieu selon les besoins.

Chaque tribunal pourrait alors, comme l'exprimait le Groupe de travail, être soulagé de cette responsabilité difficile et inégalement assumée.

14. Nous recommandons que les programmes d'accueil, d'intégration et de formation se financent par les budgets des tribunaux administratifs, ajustés s'il y a lieu selon les besoins.

6.8 Rôles et responsabilités des principaux intervenants: concertation

6.8.1 Comité consultatif du développement des membres des tribunaux administratifs

Les critères de succès des programmes d'accueil et de formation sont l'adéquation des services avec les besoins du milieu et la collaboration étroite des diverses instances concernées.

Ainsi l'apport respectif du Secrétariat à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs, les dirigeants des tribunaux administratifs, la Conférence des membres des tribunaux administratifs et l'École nationale d'administration publique sont les éléments clés du fonctionnement optimal de ces programmes.

15. Nous recommandons la création d'un comité consultatif composé de quatre membres représentant le Secrétariat à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs, les dirigeants des tribunaux administratifs, la Conférence des membres des tribunaux administratifs et l'École nationale d'administration publique. Son rôle principal sera de s'assurer du bon fonctionnement des programmes et de leur adéquation avec les besoins de la clientèle.

6.8.2 La direction du tribunal

Une modification à la culture organisationnelle reliée notamment à l'accueil et à la formation nécessite une série d'interventions concrètes et bien organisées en des lieux stratégiques. Et le lieu le plus indiqué pour commencer à modifier les attitudes est le haut de la pyramide. C'est à la direction que doit s'amorcer un tel changement. En effet, cette dernière composée de président(e) et de vice-président(e) constitue les multiplicateurs les plus puissants et les plus en vue du système. Sans un mouvement significatif de leur part, la situation actuelle ne pourra changer.

La direction exerce une influence déterminante en matière d'accueil et de développement des membres des tribunaux administratifs. C'est à ce niveau que se précisent les orientations et objectifs à poursuivre, les ressources à affecter et les politiques à suivre mais également l'environnement et le climat de travail favorisant l'intégration du nouveau membre et le transfert des acquis de la formation dans le travail.

6.8.2.1 Savoir accueillir et valoriser les employés

La documentation nous informe que l'insertion d'un employé dans le milieu de travail s'effectue de manière optimale quand le nouveau membre bénéficie du rituel d'accueil et reçoit de son supérieur immédiat un intérêt personnalisé, sent que ce dernier veut l'aider à réussir et est disposé à lui faire confiance.

Vu que l'habileté contextuée de "comment introduire un nouveau membre à son emploi" relève de l'habileté de base de "savoir valoriser les employés", il serait souhaitable que ce comportement qui vise essentiellement à créer un climat d'accueil et d'appui pour le nouveau membre soit développé.

Dans cette habileté contextuée, ce sont les comportements d'accueil, de personnalisation des rapports et d'appui qui sont les déterminants de la réussite, étant donné que l'enjeu gravite autour du sentiment d'être attendu et épaulé.

16. Nous recommandons qu'une session de formation soit organisée pour les membres de la direction des tribunaux administratifs, portant sur l'habileté à savoir accueillir et valoriser les employés.

6.8.2.2 Favoriser le transfert des acquis

Après le retour au travail du participant, une évaluation du transfert des acquis sur le plan des connaissances, des habiletés et des attitudes doit être faite par le supérieur immédiat. Le transfert des acquis doit notamment être facilité par la création de mécanismes de support et de soutien à l'apprentissage.

Ces mécanismes permettront non seulement au membre d'atteindre un certain niveau de compétence et d'habiletés pour effectuer un travail efficace mais aidera la direction à juger de l'efficacité des programmes et de suggérer s'il y a lieu les améliorations souhaitées.

17. Nous recommandons que la direction favorise le transfert des acquis et qu'elle crée des mécanismes de support et de soutien à l'apprentissage telle l'instauration d'un système de tuteur.

6.8.2.3 Désignation dans chaque tribunal d'un responsable de la fonction accueil et formation

Il serait souhaitable qu'il y ait dans chaque tribunal un membre de la direction dont la préoccupation principale serait d'aider chaque membre à devenir plus compétent. Selon Brammer (1985) et St-Amand (1985), ce rôle de faciliteur exige des habiletés spécifiques et de l'expérience en relation d'aide. Dans cette fonction, ce responsable pourrait se voir confier les responsabilités suivantes:

- établir des politiques d'accueil et de formation;

- diagnostiquer les besoins de développement de chaque membre;

- concevoir les programmes d'accueil et de formation adaptés aux besoins du tribunal;

- dispenser les activités d'accueil et de formation dans le tribunal;

- favoriser le transfert des acquis et créer des mécanismes de support et de soutien de l'apprentissage;

- évaluer les activités de formation;

- implanter un système de parrainage et de marrainage pour aider le nouveau membre dans l'exercice de ses fonctions.

S'il y a lieu, on pourrait élargir cette fonction en le désignant comme responsable de la qualité, ce qui pourrait lui permettre de contrôler la qualité des décisions rendues, sur le plan de la rédaction, ainsi que s'assurer tout en respectant l'indépendance décisionnelle des membres, de la cohérence jurisprudentielle.

Cette amélioration dans la structure qui vise essentiellement à fournir un meilleur support aux membres les aidera, notamment à construire, selon les souhaits exprimés par le Groupe de travail, "l'environnement intellectuel nécessaire pour rendre de bonnes décisions.

18. Nous recommandons la désignation dans chaque tribunal d'un membre de la direction à titre de responsable de la fonction accueil et formation.

6.8.3 Le membre, principal artisan de son développement

Parallèlement à cette intervention auprès de la direction, il serait essentiel de sensibiliser l'ensemble des membres des tribunaux administratifs à cette nouvelle approche en matière d'accueil et de formation.

Alors que 78,7% des répondants ont participé à des activités de formation, ce qui constitue un niveau d'intérêt élevé, 21,3% s'en sont abstenus, pour le motif principal qu'aucun cours de perfectionnement ne leur a été proposé.

S'il s'avère essentiel de corriger cette dernière déficience et de mieux renseigner les membres sur les conditions reliées à leur développement, il demeure tout aussi important de leur rappeler leurs devoirs vis-à-vis d'eux-mêmes et leur obligation de tenir leurs connaissances à jour.

La poursuite de l'excellence dans les décisions quasi judiciaires est un idéal élevé qui nécessite une ouverture à l'apprentissage et une formation continue.

C'est pourquoi la connaissance que le membre a de ses besoins et de ses aspirations en fait le principal artisan de son développement.

D'abord au travail, le membre doit apprendre à adopter, dans la pratique même, une attitude et une habitude d'apprentissage, qui lui permettent de se former par l'expérience. Il doit rechercher les expériences riches en apprentissage mû par la volonté de s'immerger dans les divers domaines de sa fonction.

Le travail d'un membre s'apprend à travers une spirale continue et irrégulière, différente pour chacun, d'expériences, de réflexions, de lecture et de discussions.

Malgré un contexte de travail difficile et la précarité du statut, les membres des tribunaux administratifs ont besoin de développer:

- une plus grande motivation face à leur perfectionnement;

- un sentiment d'appartenance au réseau des tribunaux administratifs;

- le goût du travail qui fait croître;

- la fierté d'être une personne responsable qui s'identifie à ses résultats;

- un objectif commun à savoir rendre les meilleures décisions et ce au meilleur coût.

19. Nous recommandons que chaque membre des tribunaux administratifs devienne le principal artisan de son développement.

6.8.4 La Conférence des membres des tribunaux administratifs

Créée le 25 octobre 1985 et comptant environ 150 membres, la Conférence poursuit les objectifs suivants:

1° Regrouper les personnes qui, au sein des organismes québécois, exercent des fonctions d'adjudication;

2° Promouvoir leurs intérêts collectifs et les représenter tant auprès du gouvernement que de tout autre partenaire du réseau des tribunaux administratifs;

3° Promouvoir la reconnaissance de la fonction d'adjudication comme composante intégrante et essentielle de la justice administrative;

4° Promouvoir, assurer et préserver la crédibilité, le respect, l'impartialité et l'efficacité des tribunaux administratifs et de leurs membres;

5° Promouvoir la spécificité des tribunaux administratifs et de leurs membres ainsi que le respect des principes et pratiques d'adjudication de ces tribunaux;

6° Favoriser l'excellence des membres des tribunaux administratifs par la bonne discipline, la formation et le perfectionnement;

7° Favoriser l'acquisition, l'accumulation et la diffusion des connaissances liées à la pratique de l'adjudication, seule ou avec d'autres groupes, sociétés, corporations ou partenaires;

8° Organiser des événements éducatifs, sociaux ou culturels pour le bénéfice des membres des tribunaux administratifs et participer à tout projet compatible avec ses objets constitutifs, seule ou avec d'autres groupes, sociétés, corporations ou partenaires.

Et, au soutien de son rôle de favoriser l'excellence des membres des tribunaux administratifs par la formation et le perfectionnement, la Conférence a notamment organisé des cours de formation portant sur les sujets suivants:

- la preuve administrative;
- les techniques de rédaction de décisions;
- les techniques d'interprétation des lois et des règlements;
- la juridiction des tribunaux administratifs;
- l'audition devant les tribunaux administratifs;
- les tribunaux administratifs à la lumière des chartes;
- l'écoute active.

C'est ainsi que, parmi les personnes invitées au cours des dernières années à ses sessions de formation et qui constituent pour l'École nationale d'administration publique une source de recrutement interne et externe, on retrouve: Me Yves Ouellette, Me Lawrence R. Wilson, Me Daniel Chenard, Me André Gélinas, Monsieur Le Juge Antonio Lamer de la Cour Suprême, Me William J. Atkinson, madame la Juge Louise Mailhot de la Cour d'Appel, Me Pierre Issalys, monsieur le Juge Denis Lévesque de la Cour supérieure, Me Pierre-André Côté, Mme Monique Plamondon, Me Gilles Joly, monsieur le Juge Richard Beaulieu, Me Daniel Harvey, Me Jean-François Gosselin, Me Raoul Barbe, M. Robert Caron, Me Denis Lemieux, monsieur le Juge Yvon Mercier de la Cour du Québec, M. Thomas Mulcair, M. Marcel Pépin de Radio-Canada, Me Marie-Claude Lévesque, Me Roger D. Pothier.

Dans son Rapport, le Groupe de travail a souligné à juste titre les efforts de la Conférence dans la formation initiale et le perfectionnement des membres des tribunaux administratifs.

Quant aux répondants du sondage, ils ont accordé à la Conférence un niveau élevé de satisfaction dans les activités de perfectionnement, la désignant même au deuxième rang après l'École nationale d'administration publique comme formateur principal.

Compte tenu de notre recommandation reliée à la désignation de l'École nationale d'administration publique comme formateur principal et responsable des programmes d'intégration de formation initiale et de perfectionnement, le rôle de la Conférence devrait, pour l'avenir être modifié. Ainsi, en plus de son rôle comme membre du comité consultatif de la formation, la Conférence pourrait jouer un rôle important dans la tenue à jour des connaissances des membres.

Trois grands types de moyens peuvent à notre avis être privilégiés pour acquérir des connaissances, développer des habiletés et des attitudes. D'une part, il y a la participation à des activités ponctuelles d'intégration, de formation initiale et de perfectionnement par des cours, telle qu'organisée par l'École nationale d'administration publique. D'autre part, il y a les conférences, les colloques, les séminaires sur des thèmes d'actualité, entraînant une réflexion permanente sur les tribunaux administratifs. Il y a enfin, l'expérimentation active, à travers les expériences de travail, qui relève de la direction du tribunal.

Tout en répondant à ce deuxième type de moyens de formation, la Conférence pourrait organiser les activités suivantes:

- des séminaires plus interactifs et intensifs mais ouverts à un nombre plus restreint de membres;

- devant l'ampleur de certains sujets, il y aurait lieu pour la Conférence de structurer de véritables colloques et de combiner, comme elle l'a déjà fait, les aptitudes de plusieurs conférenciers.

La Conférence pourrait également faire des efforts pour constituer une documentation pouvant notamment être mise à la disposition des nouveaux membres et des membres qui n'auraient pas pu assister à ces activités.

En agissant ainsi, la Conférence contribuerait à l'instauration d'une structure cohérente des activités de formation qui serait regroupée comme suit:

Les activités	**Les responsables**
- Le programme d'accueil et d'intégration	L'ÉNAP La direction du tribunal
- Les colloques, séminaires, conférences, journées d'étude	La Conférence des membres des tribunaux administratifs
- La pratique des acquis	La direction du tribunal

20. Nous recommandons qu'en plus d'être membre du comité consultatif de la formation des membres des tribunaux administratifs que la Conférence contribue à la formation et à la tenue à jour des connaissances des membres par l'organisation de colloques, conférences, séminaires, journées d'étude.

6.9 Promotion des programmes

La promotion constitue un facteur important dans le succès des programmes de formation.

Les résultats à notre sondage ont établi que la raison principale de l'absence de participation à des activités de perfectionnement est reliée directement à un manque de communication.

C'est pourquoi une bonne stratégie d'information devrait notamment contenir les éléments suivants:

- dépliant préparé par l'École nationale d'administration publique et transmis à chaque membre des tribunaux administratifs;
- sensibilisation faite par l'École nationale d'administration publique à chaque assemblée générale de la Conférence des membres des tribunaux administratifs.
- rencontre avec les membres de la direction désignés comme responsable de la fonction accueil et formation;
- articles dans le bulletin de liaison des membres;
- affiches placées sur les babillards de chaque tribunal.

21. Nous recommandons qu'une stratégie d'information et de promotion soit définie par le Comité consultatif du développement des membres des tribunaux administratifs.

7. LE PLAN D'ACTION

7. LE PLAN D'ACTION

Afin de rendre opérationnelles les recommandations émises dans le chapitre précédent relativement à l'élaboration et à la mise en oeuvre des programmes d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement pour les membres des tribunaux administratifs, nous soumettons le projet d'échéancier suivant:

Phase d'élaboration: 1990-1991

Activités	**Échéances**	**Responsabilité**
1. Déposer le présent rapport au Secrétariat général à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs	Juin 1990	Auteur du rapport
2. Communication des orientations du développement des membres des tribunaux administratifs	Septembre 1990	
3. Négocier un protocole d'entente désignant l'École nationale d'administration publique comme organisme formateur principal	Septembre 1990	Secrétariat à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs
4. Confier le mandat de rédiger le Guide de membre d'un tribunal administratif	Septembre 1990	
5. Former le Comité de développement des membres des tribunaux administratifs	Octobre 1990	
6. Faire procéder àa la désingation de chaque tribunal responsable de la fonction accueil et formation	Octobre 1990	

7. Constituer une banque de formateurs internes et externes	Octobre 1990	ENAP
8. Organiser des ateliers de formation: - pour les dirigeants portant sur l'habileté à valoriser les employés - pour les responsables de l'accueil et de la formation; - pour les formateurs.	Novembre Décembre 1990	ENAP

Phase d'implantation et d'opérationnalisation: 1991

9. Élaborer une stratégie d'information et de promotion	Janvier 1991	ENAP
10. Déterminer le contenu des programmes d'intégration et de formation	Février 1991	ENAP
11. Déterminer des outils d'évaluation des besoins	Février 1991	ENAP
12. Sélectionner les participants	Février 1991	Tribunal
13. Développer des instruments d'évaluation	Février 1991	ENAP
14. Tenue des programmes de formation	Avril 1991	ENAP
15. Faire le bilan des programmes	Juin 1991	ENAP
16. Réorienter les programmes s'il y a lieu	Août 1991	ENAP

8. LA CONCLUSION

8. LA CONCLUSION

Les auteurs du Rapport sur les tribunaux administratifs avaient la conviction que toute réforme du secteur des tribunaux administratifs passe nécessairement par la mise en place d'un mode de sélection de leurs membres plus rigoureux et d'un meilleur encadrement du travail de ces personnes.

Notre sondage a démontré que ce constat sur l'encadrement des membres des tribunaux administratifs s'avère juste et que la mise sur pied d'un programme d'accueil et de formation souhaité par les membres constitue une mesure efficace de gestion des ressources humaines.

Cette nouvelle orientation dans le développement des membres des tribunaux administratifs aura non seulement comme avantage de revaloriser la fonction de membre d'un tribunal administratif mais elle permettra d'atteindre l'objectif de qualité et d'excellence souhaité par le Groupe de travail, à savoir "faire en sorte que les tribunaux administratifs rendent les meilleurs décisions et au meilleur coût, tant pour les administrés que pour l'État".

Une fois que sera complétée cette réforme portant sur le mode de sélection des membres et de sa formation, l'étape suivante pourrait s'orienter vers une nouvelle conception de la rémunération des membres à savoir une rémunération identique pour tous à l'entrée en fonction et une augmentation annuelle variable reliée à la reconnaissance de "la qualité du travail".

Lié au développement de la carrière d'un membre à sa fonction et dans son activité quotidienne, ce mode d'augmentation de la rémunération pourrait être relié à la reconnaissance de "la qualité du travail".

Alors que le terme de "salaire au mérite" traîne une connotation de contrôle, d'appréciation aléatoire et d'arbitraire, la reconnaissance de "la qualité du travail" est une notion plus rassurante car la qualité est mesurable. Sous réserve des exigences de l'article 23 de la Charte des droits et libertés de la personne portant sur l'audition impartiale par un tribunal indépendant, ces normes d'excellence pourraient être éventuellement définies par le Conseil des tribunaux administratifs.

Comme l'heure est maintenant aux décisions, nous envisageons avec beaucoup d'optimisme la réalisation de ces programmes.

9. LA LISTE DES RECOMMANDATIONS

9. LA LISTE DES RECOMMANDATIONS

A. Recommandations générales

1. Que le Secrétariat général à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs communique ses orientations de développement des membres des tribunaux administratifs.

2. Que l'École nationale d'administration publique soit désignée comme organisme formateur des membres des tribunaux administratifs et qu'elle crée un Centre de développement des membres des tribunaux administratifs.

B. Les programmes d'accueil et de formation

3. Que le Secrétariat général à la Réforme administrative et aux Emplois supérieurs désigne un groupe de travail pour l'élaboration et la rédaction d'un Guide du membre d'un tribunal administratif.

4. Que les objectifs du processus d'apprentissage visent essentiellement à permettre l'intégration des connaissances, des habiletés et des attitudes dans le milieu de travail et qu'ils soient basés sur l'expérimentation active.

5. Que le programme d'accueil soit réparti entre l'accueil dans le tribunal et le programme d'intégration de l'École nationale d'administration publique.

6. Qu'un programme de formation de longue et courte durée soit établi en fonction des besoins prioritaires des membres.

7. Que la sélection des participants au programme de formation soit établie par le questionnaire d'identification des besoins de formation et l'entrevue avec le responsable de la fonction formation dans le tribunal.

8. Que l'École nationale d'administration publique organise un atelier de formation pour les membres de la direction qui exerce la fonction accueil et formation dans le tribunal ainsi que pour les membres sélectionnés pour devenir formateurs.

9. Que les méthodes pédagogiques retenues par l'École nationale d'administration publique soient conformes aux objectifs et au contenu du cours ainsi qu'aux capacités des participants.

10. Que soit produit un vidéogramme portant sur l'audition, fonction principale du membre.

11. Que les lieux de formation de l'École nationale d'administration publique à Québec et Montréal soient utilisés comme Centre de développement des membres des tribunaux administratifs.

12. Que les centres de documentation de l'École nationale d'administration publique contribuent à la nouvelle mission de l'École nationale d'administration publique dans le réseau des tribunaux administratifs.

13. Qu'une évaluation soit faite de la satisfaction et des apprentissages afin de corriger s'il y a lieu le contenu des programmes.

14. Que les programmes d'accueil, d'intégration et de formation se financent principalement par des contributions prises à même le budget des tribunaux administratifs, ajusté s'il y a lieu, selon les besoins.

C. Rôle des principaux intervenants

15. Que soit créé un comité consultatif sur le développement des membres des tribunaux administratifs dont le rôle principal sera de s'assurer du bon fonctionnement des programmes et de leur adéquation avec les besoins de la clientèle.

16. Qu'une session de formation portant sur l'habileté à savoir accueillir et valoriser les employés soit organisée par l'École nationale d'administration publique à l'intention des membres de la direction des tribunaux administratifs.

17. Que la direction favorise le transfert des acquis et qu'elle crée des mécanismes de support et de soutien à l'apprentisage telle l'instauration d'un système de tuteur.

18. Que ce soit désigné dans chaque tribunal un membre de la direction à titre de responsable de la fonction accueil et formation.

19. Que chaque membre d'un tribunal administratif devienne dans le cadre d'une réforme du secteur des tribunaux administratifs et de son environnement intellectuel le principal artisan de son développement.

20. Qu'en plus d'être membre du Comité de développement des membres des tribunaux administratifs que la Conférence des membres des tribunaux administratifs contribue à la formation des membres par l'organisation de colloques, conférences, séminaires ou journées d'étude.

21. Qu'une stratégie d'information et de promotion soit définie par le Comité consultatif sur le développement des membres des tribunaux administratifs.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ANGERS, C., GINGRAS, A. (1982), Les sondages: des critères d'appréciation, Montréal, Revue Commerce, octobre 1982

BARBE, R.D. (1986), Le Bureau de révision de l'évaluation foncière, Montréal, Wilson et Lafleur

BARBE, R.D. (1986), Le Magistrat administratif (document de travail)

BARREAU DU QUÉBEC (1982), Organismes exerçant des pouvoirs judiciaires et quasi judiciaires, document de recherche, Montréal

BÉLANGER, BERNARD, BERGERON, FOUCHER, PETIT (1988), Gestion stratégique des ressources humaines, Montréal: Gaëtan Morin, éditeur

BÉLANGER, L; PETIT, A; BERGERON, J.L. (1983), Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Chicoutimi: Gaëtan Morin, éditeur

BÉLANGER, L. (1979), Gestion des ressources humaines, approche systématique, Chicoutimi: Gaëtan Morin, éditeur

BERGERON, J.L.; CÔTÉ-LÉGER, N.; JACQUES, J.; BÉLANGER, L. (1979), Les aspects humains de l'organisation, Chicoutimi: Gaëtan Morin, éditeur

BRINKERHOFF, R.O. (1987), Achieving results from training, Joseph B. publishers

COMBARNOUS, M. (1975), Le nouveau statut des membres des tribunaux administratifs: une évolution inachevée, Actes juridiques, droit administratif

Conférence des membres des tribunaux administratifs (1986). Rapport de l'enquête générale sur les membres des tribunaux administratifs

Conférence des membres des tribunaux administratifs (1987). Mémoire au Groupe de travail sur les tribunaux administratifs

Conseil de la Magistrature (1984). Guide du nouveau juge par le Comité d'initiation à la judicature

DE MONTMOLLIN, M. (1974), L'analyse du travail préalable à la formation: Paris, Colin

DOLAN, J.S., SCHULER, R.S., CHRÉTIEN, L., (1985), Gestion des ressources humaines, Montréal: éditions du T

DUSSAULT, R. BORGEAT, L. (1984), Traité de droit administratif, 2e édition, t.1 Québec: Les Presses de l'Université Laval

DUSSAULT, R. BORGEAT, L. (1986), Traité de droit administratif, 2e édition, t.2 Québec, Les Presses de l'Université Laval

DRUCKER, P.F. (1974), La formation des dirigeants d'entreprise, Paris: Les éditions d'organisation

FERNANDEZ, Z.J. (1988), Réussir une activité de formation, Montréal: Les éditions St-Martin

GARANT, T.P., ISSALY, P., CARRIER, C et DROLET, R. (1980), La Commission des affaires sociales: tribunal administratif d'appel, Québec, Laboratoire de recherche sur la justice administrative, Université Laval

GARANT, P. (1981), Droit administratif, Montréal: Les éditions Yvon Blais

GARANT, P. (1984), Le statut légal des tribunaux administratifs et leurs rapports avec le gouvernement, volume 27, numéro 3, administration publique du Canada

GARANT, P. (1987), Précis de droit des administrations publiques, Montréal, Les éditions Yvon Blais

GARANT, P. (1984), Le statut légal des tribunaux administratifs et leurs rapports avec le gouvernement, Administration publique du Canada, volume 27, numéro 3

GAUTHIER, B. (1984), Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Sillery, Presses de l'Université du Québec

GÉLINAS , A. (1975), Organismes autonomes et centraux de l'administration québécoise, Québec: Les Presses de l'Université du Québec

GLUECK, W.F. (1978), Personnel, a diagnostic approach, Dallas: Business Publications Inc.

KENNIF, P. et ROBARDET, P. (1978). La Commission municipale, Québec, Laboratoire de recherche sur la justice administrative, Université Laval

LAROUCHE, V. (1984), Formation et développement en milieu organisationnel, Les éditions J.C.L. Inc.

LAVIGNE, P. (1984), Conférence d'ouverture du symposium ENAP-84

LOUBET DEL BOYLE (1987), Introduction aux méthodes de sciences sociales, Toulouse, Privat.

MORISSETTE, D., GINGRAS, M. (1989), Enseigner des attitudes ? Planifier, intervenir, évaluer, Presses de l'Université Laval, Bruxelles/Sainte-Foy, DE BOECK - WESMACKLL

OUCHI, W.G. (1985), Théorie Z: Faire face aux défis japonnais, Paris: Interéditions

OUCHI, W.G. (1982), M: Un nouvel esprit d'entreprise, Paris: Interéditions

PAYETTE, A. (1988), L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Québec: Les Presses de l'Université du Québec

PAYNE, S.L. (1951), The art of asking question, Princetown: University Press

PÉPIN, G. (1969), Les tribunaux administratifs et la constitution, Les Presses de l'Université de Montréal

PÉPIN, G; OUELLETTE, Y. (1979), Principes de contentieux administratif, Montréal: Les éditions Yvon Blais Inc.

PETERS, S.T.J.: WATERMAN, R.H. (1982), In Search of Excellence, New-York: Harper et Row

PHILIPPS, J. (1983), Handbook of training evaluation and measurements, Gulf Publishing

PLATEK, R; PIERRE, P. STEVENS, P. (1985), Élaboration et conception des questionnaires d'enquête, Ottawa: Statistiques Canada

QUÉBEC (province), Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public (1987) Pour une rénovation de l'administration publique

QUÉBEC (province), Secrétariat du Conseil du trésor (1985), L'administration publique sous le regard de ses gestionnaires

QUÉBEC (province), Ministère de la Justice (1987), Rapport du Groupe de travail sur les tribunaux administratifs

QUÉBEC (province), Ministère de la Justice (1971), Les tribunaux administratifs du Québec

QUÉBEC (province), Ministère de la Justice (1983), Propositions préliminaires de réforme: l'organisation des tribunaux administratifs et les règles de preuve et de procédure administrative

QUÉBEC (province), Ministère du Conseil exécutif (1986), Les ministères et les organismes du gouvernement du Québec

ROBITAILLE, P., (1969), Les tribunaux administratifs, Revue du Barreau

SAVOIE, A. (1987), Le perfectionnement des ressources humaines en organisation, Montréal: Agence d'Arc Inc.

SELLITZ, C. et Al. (1977), Les méthodes de recherche en sciences sociales, Montréal, Holt, Rinehart et Winston

WEISS, D. (1988), La fonction ressource humaine, Paris: Les éditions Organisation

WEISS, D. (1982), Pratiques de la fonction personnelle, Paris: Les éditions Organisation

WERTHER, Davis; LEE-GOSSELIN (1985), La gestion des ressources humaines, New York, Mc Graw-Hill

ANNEXES

ANNEXES

A. Liste des organismes exerçant une fonction d'adjudication ou de régulation de façon principale ou accessoire

B. Questionnaire d'analyse d'emploi supérieur

C. Mise à l'essai et évaluation du questionnaire d'enquête de l'annexe D

D. Questionnaire d'enquête sur l'accueil, la formation initiale et le perfectionnement des membres des tribunaux administratifs

E. Questionnaire d'information sur l'accueil, la formation initiale et le perfectionnement des juges de la Cour du Québec

F. Contenu du guide du membre d'un tribunal administratif

G. Formulaire type d'identification des besoins de formation des membres des tribunaux administratifs

ANNEXE A

Liste des organismes exerçan une fonction d'adjudication ou de régulation, de façon principale ou accessoire

Liste des organismes exerçant une fonction d'adjudication ou de régulation, de façon principale ou accessoire

		L.R.Q.
1.	Arbitre en vertu de l'article 17 de la *Loi sur les abus préjudiciables à l'agriculture*	A-2
2.	Commission d'accès à l'information (*Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, a. 103, a. 122)*	A-2.1
3.	Commission d'appel en matière de lésions professionnelles (*Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, a. 367)	A-3.001
4.	Comité d'accréditation des associations d'élèves ou d'étudiants (*Loi sur l'accréditation et le financement des associations d'élèves ou d'étudiants*, a. 33, a. 39)	A-3.01
5.	Comité de révision de l'aide juridique (*Loi sur l'aide juridique, a. 22 par k*))	A-14
6.	Bureau de révision de l'aide sociale (*Loi sur l'aide sociale*, a. 27)	A-16
7.	Bureau de révision de la Régie de l'assurance automobile du Québec (*Loi sur l'assurance automobile*, a. 55 et 195 par. b) et s))	A-25
8.	Régie de l'assurance-dépôts (*Loi sur l'assurance-dépôts*, a. 2, a. 27 et 31)	A-26
9.	Régie de l'assurance-maladie, agissant après recommandation du Comité de révision des professionnels de la santé de l'assurance-maladie (*Loi sur l'assurance-maladie*, a. 41 et 47)	A-29
10.	Conseil d'arbitrage des différends (*Loi sur l'assurance-maladie*, a. 54)	A-29
11.	Régie de l'assurance-récolte du Québec (*Loi sur l'assurance-récolte*, a. 2, a. 29)	A-30
12.	Commission d'appel pour les autochtones du Québec (*Loi sur les autochtones cris, inuit et naskapis*, a. 21)	A-33.1
13.	Commission du bâtiment du Québec (*Loi sur le bâtiment*, a. 87, voir a. 160, non en vigueur cependant)	B-1.1
14.	Commission d'appel sur la langue d'enseignement (*Charte de la langue française*, a. 83)	C-11
15.	Office de la langue française (*Charte de la langue française*, a. 100, a. 154)	C-11

16. Commission d'appel de francisation des entreprises (a. 155 de la *Charte de la langue française*) C-11

17. Régie du cinéma (*Loi sur le cinéma*, a. 123, a. 135 non en vigueur cependant) C-18.1

18. Comités de discipline des corporations professionnelles (*Code des professions*, a. 116, et diverses lois constitutives) C-26

19. Tribunal des professions (*Code des professions*, a. 162) C-26

20. Commissaire général du travail, commissaire général adjoint, commissaires du travail et agents d'accréditation (*Code du travail*, a. 23) C-27

21. Arbitre de différend (*Code du travail*, a. 74) C-27

22. Arbitre de grief (*Code du travail*, a. 100) C-27

23. Tribunal du travail (*Code du travail*, a. 112) C-27

24. Conseil des services essentiels (*Code du travail*, a. 111.0.1, a. 111.17 et 111.18) C-27

25. Commission des affaires sociales (*Loi sur la Commission des affaires sociales*, a. 1) C-34

26. Commission municipale du Québec (*Loi sur la Commission municipale*, a. 3) C-35

27. Conseil du référendum (*Loi sur la consultation populaire*, a. 2) C-64.1

28. Fonds d'indemnisation du courtage immobilier (*Loi sur le courtage immobilier*, a. 9.14) C-73

29. Surintendant du courtage immobilier (*Loi sur le courtage immobilier*, a. 2.1, a. 16) C-73

30. Bureau de discipline et comité d'éthique professionnelle de l'association des courtiers d'assurance et Conseil d'administration, en appel (*Loi sur les courtiers d'assurance*, a. 24, a. 25 par 1 et 7) C-74

31. Office des personnes handicapées (*Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées*, a. 2, a. 58) E-20.1

32. Bureau de révision de l'évaluation foncière du Québec (*Loi sur la fiscalité municipale*, a. 84) F-2.1

33. Commission de la fonction publique (*Loi sur la fonction publique*, a. 33) F-3.1.1

34. Conseil d'arbitrage (*Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'oeuvre*, a. 41) F-5

35. Régie des grains du Québec (*Loi sur les grains*, a. 2, a. 5) G–1.1

36. Comité de discipline des huissiers (*Loi sur les huissiers*, a. 12.1) H–4

37. Inspecteur général des institutions financières (*Loi sur l'inspecteur général des institutions financières*, a. 1, pouvoirs en matière de permis, sous diverses lois) I–11.1

38. Bureau des examinateurs des installations de tuyauterie (*Loi sur les installations de tuyauterie*, a. 3, a. 20.1 et 21) I–12.1

39. Bureau des examinateurs des installations électriques (*Loi sur les installations électriques*, a. 18, a. 4, 5 et 35) I–13.01

40. Commission québécoise des libérations conditionnelles (*Loi favorisant la libération conditionnelle des détenus*, a.2) L–1.1

41. Régie des loteries et courses du Québec (*Loi sur les loteries, les courses, les concours publicitaires et les appareils d'amusement*, a. 2, a. 23, 24.1 et 29) L–6

42. Corporation des maîtres électriciens (*Loi sur les maîtres électriciens*, a. 3, voir a. 12.2 et 20.1 non en vigueur cependant) M–3

43. Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie (*Loi sur les maîtres mécaniciens en tuyauterie*, a. 3, voir a. 11.2 et 19.1 non en vigueur cependant) M–4

44. Bureau des examinateurs (*Loi sur les mécaniciens de machines fixes*, a. 3 et 4, a. 9.1 et 9.2) M–6

45. Bureau d'examinateurs des mesureurs de bois (*Loi sur les mesureurs de bois*, a. 6, a. 19) M–12.1

46. Régie des marchés agricoles (*Loi sur la mise en marché des produits agricoles*, a. 3) M–35

47. Arbitre en vertu de l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail* N–1.1

48. Régie des permis d'alcool du Québec (*Loi sur les permis d'alcool*, a. 2, a. 3) P–9.1

49. Commission de police du Québec (*Loi de police*, a. 8, a. 79, alinéa 3) P–13

50. Président de l'Office de la protection du consommateur (*Loi sur la protection du consommateur*, a. 305 à 338.9, a. 325 et 329) P–40.1

51. Commission de protection du territoire agricole (*Loi sur la protection du territoire agricole*, a. 3, a. 14 et 18) P–41.1

52. Régie des entreprises de construction (*Loi sur la qualification professionnelle des entrepreneurs de construction*, a. 5, a. 43 et 44) Q–1

53. Fonds d'aide aux recours collectifs (*Loi sur le recours collectif*, a. 6, a. 23, 24 et 25) R–2.1

54. Régie de l'assurance automobile du Québec (*Loi sur la Régie de l'assurance automobile du Québec*, a. 1, a. 2) R–4

55. Régie de l'électricité et du gaz (*Loi sur la Régie de l'électricité et du gaz*, a. 2) R–6

56. Régie des services publics (*Loi sur la Régie des services publics*, a. 3, a. 23) R–8

57. Régie du logement (*Loi sur la Régie du logement*, a. 4, a. 28) R–8.1

58. Régie des rentes du Québec (*Loi sur le régime de rentes du Québec*, a. 11, a. 140) R–9

59. Comité de réexamen de la Régie des rentes du Québec (*Loi sur le régime de rentes du Québec*, a. 186 et 219, par. q) R–9

60. Comité de retraite de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (*Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics*, a. 163) R–10

61. Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (*Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics*, a. 136, a. 148 et 179) R–10

62. Arbitre en vertu de l'article 181 de la *Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics* R–10

63. Comité paritaire et conjoint sur le régime syndical de la Sûreté du Québec (*Loi sur le régime syndical applicable à la Sûreté du Québec*, a. 7, a. 8 par. d) R–14

64. Arbitre en vertu de l'article 13 de la *Loi sur le régime syndical applicable à la Sûreté du Québec* R–14

65. Commissaire de la construction (*Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction*, a. 21) R–20

66. Arbitre en vertu de l'article 62 de la *Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction* R–20

67. Arbitre en vertu de l'article 105 de la *Loi sur les relations de travail dans l'industrie de la construction* R–20

68. Office de la construction du Québec (*Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction*, a. 2, a. 108.11) R–20

69. Commission de la santé et de la sécurité du travail (*Loi sur la santé et la sécurité du travail*, a. 137) S–2.1

70. Bureau de révision paritaire de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (*Loi sur la santé et la sécurité du travail*, a. 176.2)	S–2.1
71. Régie de la sécurité dans les sports (*Loi sur la sécurité dans les sports*, a. 3, a. 47)	S–3.1
72. Office de la sécurité du revenu des chasseurs et piégeurs cris (*Loi sur la sécurité du revenu des chasseurs et piégeurs cris*, a. 15, a. 32 et 39)	S–3.2
73. Office des services de garde à l'enfance (*Loi sur les services de garde à l'enfance*, a. 47, a. 3, 4, 7 et 19)	S–4.1
74. Commission des transports du Québec (*Loi sur les transports*, a. 14, a. 31)	T–12
75. Bureau d'arbitrage en vertu de l'article 21 de la *Loi sur les travaux publics*	T–15
76. Arbitre en vertu de l'article 41 de la *Loi sur les travaux publics*	T–15
77. Conseil de la magistrature (*Loi sur les tribunaux judiciaires*, a. 247, a. 256 par. c)	T–16
78. Commission des valeurs mobilières (*Loi sur les valeurs mobilières*, a. 276, a. 310)	V–1.1

ANNEXE B

Questionnaire d'analyse d'emploi supérieur

Gouvernement du Québec

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE D'EMPLOI SUPÉRIEUR

1. Identification de l'emploi

Ministère ou organisme	Titre de l'emploi	Niveau actuel
Direction générale	Titre du supérieur immédiat	Niveau actuel
Direction	Numéro du poste correspondant à l'emploi visé	
Service	Lieu de travail	
Division		
Section		

2. Raison d'être de l'emploi

3. Description des tâches et des finalités rattachées à l'emploi

Tâches	pourcentage

4. Contenu et exigences de l'emploi

4.1 Cadre du mandat

Indiquer les lois, règlements, directives, procédés ou autres qui ont un impact important en regard de cet emploi. (référence aux sources)

4.2 Préoccupations, difficultés et problèmes rattachés à l'emploi

4.2.1 Identifier les principales préoccupations inhérentes à cet emploi

4.2.2 Indiquer la nature des principaux problèmes rencontrés dans l'exercice de cet emploi

4.2.3 Indiquer les différentes disciplines professionnelles impliquées dans la réalisation des tâches inhérententes à cet emploi

4.3 Liberté d'action

4.3.1 Décrire l'apport de l'initiative et de la créativité inhérent à l'exercice de cet emploi

4.3.2 Décrire le degré d'autonomie rattaché à l'exercice de cet emploi

4.3.3 Décrire la nature des contrôles et le degré de surveillance exercés sur les recommandations à formuler et les décisions à prendre en fonction de cet emploi

4.3.4 Décrire la nature, le niveau et la fréquence des interventions externes et internes reliées à cet emploi

4.4 Portée et impact de l'emploi

4.4.1 Indiquer en quoi l'action exercée par le titulaire de cet emploi peut contribuer

4.4.1.1 — À l'atteinte des objectifs du ministère ou de l'organisme

4.4.1.2 — À influencer les résultats des programmes du ministère ou de l'organisme

4.4.2 Indiquer quelles sont les conséquences pouvant découler des recommandations et des décisions de la part du titulaire de cet emploi

— sur la bonne marche du secteur d'activités

— sur l'atteinte des objectifs du ministère ou de l'organisme

5. Ampleur du champ d'action

5.1 Responsabilité de gestion financière

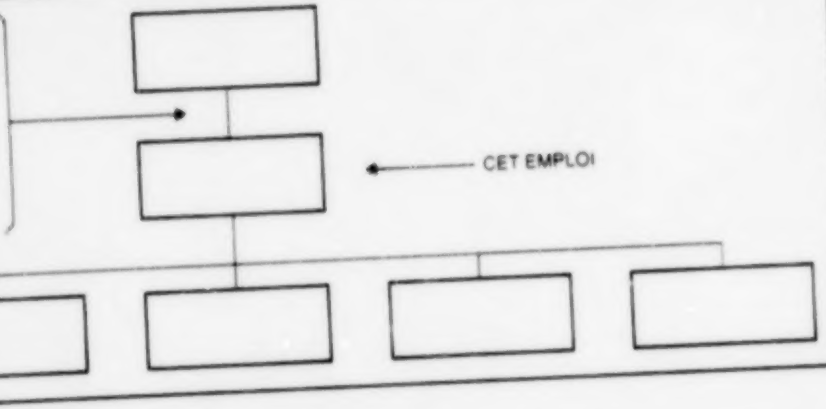
Budget salarial de l'unité	________	Nature de la responsabilité
Budget d'opération de l'unité (excluant le budget salarial)	________	
Dépenses de transfert	________	
Dépenses de capital	________	
Revenus anticipés	________	

5.2 Responsabilité de gestion des ressources humaines

Effectifs supervisés	Cadres	Profs	Autres	Total
		____	____	____
Directement	____	____	____	____
Indirectement	____	____	____	____
Total Pers année occ	____	____	____	____
Total des effectifs	____	____		

5.3 Situation de l'emploi dans la structure (organigramme)

Influence de d'autres intervenants (comités, groupe de pression ...)



5.4 Autres responsabilités de gestion (nature, ampleur, degré de contrôle exercé)

5.5 Habilités et aptitudes particulières spécifiques à l'emploi

________________________ Date

________________________ Signature du titulaire

________________________ Date

________________________ Signature du réviseur

ANNEXE C

Mise à l'essai et èvaluation du
questionnaire d'enquête de l'annexe D

QUESTIONNAIRE SUR LA MISE À L'ESSAI DU QUESTIONNAIRE PRINCIPAL

1.01 En combien de temps avez-vous complété le questionnaire principal?

____

1.02 Le questionnaire vous a-t-il causé des problèmes?

Oui ______ passez à 1.03

Non ______

1.03 Quelles questions vous ont posé des problèmes?

____

____

____

____

____

1.04 Des questions vous ont-elles embarrassé ou irrité?

Oui ______ passez à 1.05

Non ______

1.05 De quelles questions s'agit-il?

____

____

____

____

____

1.06 La formulation de certaines questions vous a-t-elle semblé difficile ou étrange ou des mots ou des expressions paru non conformes à l'usage habituel?

Oui ______ passez à 1.07

Non ______

1.07 Quelles sont ces questions?

____
____
____
____
____

1.08 Vous a-t-il été difficile de suivre l'enchaînement des questions?

Oui ______ passez à 1.09

Non ______

1.09 De quelles questions s'agit-il?

____
____
____
____
____

1.10 Y a-t-il des questions où il manquait d'espace pour inscrire les réponses?

Oui ______ passez à 1.10

Non ______

1.11 À quelles questions manquait-il d'espace pour inscrire les réponses?

____
____
____
____
____

1.12 Y a-t-il des questions qui n'auraient pas dû être dans le questionnaire?

Oui ______ passez à 1.13

Non ______

1.13 De quelles questions s'agit-il?

____
____
____
____
____

1.14 Y a-t-il des questions qui auraient dû être dans le questionnaire?

Oui ______ passez à 1.15

Non ______

1.15 De quelles questions s'agit-il?

____
____
____
____
____

1.16 Autres suggestions, s'il y a lieu

____
____
____
____
____
____
____
____
____
____

ANNEXE D

Questionnaire confidentiel sur l'accueil, la formation initiale et le perfectionnement des membres des tribunaux administratifs

QUESTIONNAIRE CONFIDENTIEL SUR L'ACCUEIL, LA FORMATION INITIALE
ET LE PERFECTIONNEMENT DES MEMBRES DES TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS

INFORMATIONS AUX MEMBRES

Ce questionnaire vise à fournir des données **sur vos besoins en matière d'accueil, de formation initiale et de perfectionnement.**

Les réponses recueillies serviront, dans le cadre d'un projet d'intervention ENAP - Secrétariat général à la réforme administrative et aux emplois supérieurs, à l'élaboration de recommandations pour l'**implantation de programmes et d'activités adaptés aux exigences de votre fonction.**

Comme contribution à ce travail, nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire et nous le retourner dans l'enveloppe pré-adressée **avant le 24 juin 1989.**

Merci de votre collaboration,

CLAUDE GÉLINAS, membre
Commission municipale du Québec
(418) 691-2014

1 - L'ACCUEIL DANS VOTRE TRIBUNAL

DÉFINITION: Les activités d'accueil visent essentiellement à faciliter l'insertion du nouveau membre dans son milieu de travail.

QUESTIONS

1.01 Lors de votre entrée en fonction, quel était le rituel d'accueil?

	VRAI	FAUX
a) J'ai été accueilli personnellement par mon supérieur immédiat qui a exprimé sa satisfaction de m'intéger dans son équipe.....	___	___
b) Mon supérieur immédiat m'a présenté à chacun des autres membres du tribunal..	___	___
c) C'est en présence des membres du tribunal que j'ai été assermenté..	___	___
d) Mon supérieur immédiat s'est informé de mes connaissances, de mes expériences et de mes intérêts............................	___	___
e) À titre de nouveau membre, mon supérieur immédiat m'a transmis explicitement le message que ma réussite au sein du tribunal lui importait et qu'il était prêt à m'épauler dans ce sens.....	___	___
f) J'ai eu la nette impression que mon supérieur immédiat était disposé à me faire confiance................................	___	___

1.02 Quel est votre degré de satisfaction du mode d'accueil de votre tribunal?

a) Pas du tout satisfait.. ___

b) Peu satisfait.. ___

c) Assez satisfait.. ___

d) Très satisfait... ___

e) Entièrement satisfait.. ___

Motivez votre réponse: ____

____

____

____

____

1.03 S'il était possible d'améliorer le mode d'accueil du nouveau membre dans votre tribunal, quelles seraient vos suggestions?

____
____
____
____
____

1.04 Avez-vous suivi le programme d'intégration (session d'accueil d'une journée ou session d'information de trois jours et demi) pour la haute direction organisé par le Centre d'études politiques et administratives du Québec (CEPAQ)?

Oui ___ passez à 1.05

Non ___ passez à 2.01

1.05 Si oui, quel est votre degré de satisfaction de ce programme d'intégration?

	SESSION	
	D'ACCUEIL	D'INTÉGRATION
a) Pas du tout satisfait..	___	___
b) Peu satisfait..	___	___
c) Assez satisfait..	___	___
d) Très satisfait..	___	___
e) Entièrement satisfait..	___	___

Motivez votre réponse: ____
____
____
____
____

2 - LA FORMATION INITIALE AVANT LA PREMIÈRE AUDITION

DÉFINITION: Les activités reliées à la formation initiale visent essentiellement à connaître le type d'apprentissage du membre avant de siéger en audition.

QUESTIONS

2.01 Avant votre première audition, quelle formation initiale avez-vous reçue de votre tribunal?

	OUI	NON	FORMATION ANTÉRIEUREMENT REÇUE
A. Connaissances (le savoir)			
a) Avez-vous été informé de la mission et du fonctionnement de votre tribunal?	___	___	___
b) Vous a-t-on transmis les notions de base en droit administratif?....................................	___	___	___
c) Est-ce qu'on vous a renseigné sur l'ensemble des lois à appliquer dans l'exercice de votre fonction?..	___	___	___
d) Vous a-t-on rappelé les principes directeurs de la procédure administrative?..........................	___	___	___
e) Est-ce qu'on vous a communiqué les règles régissant la tenue d'audition?..........................	___	___	___
f) Avez-vous été sensibilisé à l'impact des chartes des droits et libertés sur la procédure administrative?..	___	___	___
g) Vous a-t-on encouragé à lire les décisions de vos collègues?..	___	___	___
h) Est-ce qu'on vous a appris à mieux connaître la clientèle que vous desservez?.....................	___	___	___
B. Habiletés (le savoir-faire)			
a) Vous a-t-on appris les techniques d'interprétation des lois et des règlements?......................	___	___	___
b) Avez-vous été informé des techniques d'interrogatoire des témoins?..............................	___	___	___

	OUI	NON	FORMATION ANTERIEUREMENT REÇUE
c) Est-ce qu'on vous a enseigné comment disposer des objections?................................	___	___	___
d) Est-ce qu'on vous a appris comment analyser la preuve et faire les recherches pertinentes?.......	___	___	___
e) Vous a-t-on incité à développer une cohérence jurisprudentielle?................................	___	___	___
f) Est-ce qu'on vous a expliqué les techniques de rédaction des décisions?........................	___	___	___
g) Vous a-t-on sensibilisé à l'importance de rendre les meilleures décisions au meilleur coût?........	___	___	___

C. Attitudes (le savoir-être)

	OUI	NON	FORMATION ANTERIEUREMENT REÇUE
a) Vous a-t-on sensibilisé à l'importance de favoriser un processus décisionnel accessible et rapide?..	___	___	___
b) Est-ce qu'on vous a appris les techniques d'écoute active?..	___	___	___
c) Avez-vous été sensibilisé aux comportements favorisant le travail en collégialité?............	___	___	___
d) Vous a-t-on expliqué l'importance de l'obligation de réserve et de discrétion?.....................	___	___	___

2.02 Quel a été votre degré de satisfaction à la suite de votre première audition?

a) Pas du tout satisfait.. ___

b) Peu satisfait.. ___

c) Assez satisfait.. ___

d) Très satisfait.. ___

e) Entièrement satisfait.. ___

Motivez votre réponse: ____

____

____

____

____

2.03 Dans les premiers mois de l'exercice de votre fonction, étiez-vous satisfait du support reçu de vos collègues?

a) Pas du tout satisfait.................................... ___

b) Peu satisfait.................................... ___

c) Assez satisfait.................................... ___

d) Très satisfait.................................... ___

e) Entièrement satisfait.................................... ___

Motivez votre réponse: ______________________________

____

____

____

____

2.04 Après combien de temps pouviez-vous exécuter adéquatement ou de façon satisfaisante les tâches inhérentes à votre fonction?

a) Moins de trois mois .... ___

b) 3 à 6 mois .... ___

c) 6 à 12 mois .... ___

d) 12 à 18 mois .... ___

e) Plus de 18 mois .... ___

2.05 Dans l'éventualité de l'implantation d'un programme adapté de formation initiale, ce programme devrait-il être?

Obligatoire ___

Facultatif ___

2.06 De qui devrait relever ce programme de formation initiale?

a) Conférence des membres des tribunaux administratifs .... ___

b) École nationale d'administration publique .... ___

c) Université .... ___

d) Autre: ____

2.07 Seriez-vous intéressé à agir éventuellement comme animateur, professeur ou conférencier du programme de formation initiale?

Oui ___

Non ___

2.08 Diriez-vous que l'implantation d'un programme de formation initiale recevrait l'appui de la direction de votre tribunal?

Oui ___

Non ___

Je ne sais pas ___

III- LE PERFECTIONNEMENT EN COURS D'EMPLOI

DÉFINITION: Les activités reliées au perfectionnement en cours d'emploi visent essentiellement à identifier les principales difficultés qui pourraient être solutionnées par des activités de perfectionnement.

QUESTIONS

3.01 Au cours des deux dernières années, avez-vous suivi des activités de perfectionnement reliées à votre fonction?

Oui ___ passez à 3.02

Non ___ passez à 3.03

3.02 Quel est votre degré de satisfaction des cours, conférences, séminaires ou colloques, suivis dans ces organismes?

	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Assez satisfait	Très satisfait	Entièrement satisfait
	1	2	3	4	5
a) Le Barreau du Québec	1	2	3	4	5
b) La Conférence des membres des tribunaux administratifs	1	2	3	4	5
c) La Société de droit administratif	1	2	3	4	5
d) L'institut canadien de droit administratif	1	2	3	4	5
e) L'École nationale d'administration publique	1	2	3	4	5
f) L'université	1	2	3	4	5
g) Votre tribunal	1	2	3	4	5

3.03 Si vous n'avez pas suivi d'activités de perfectionnement reliés à votre fonction, identifiez les principales raisons:

	VRAI	FAUX
a) Aucun cours de perfectionnement m'a été proposé	___	___
b) Les cours offerts ne sont pas reliés à ma fonction	___	___
c) Le prix des cours est trop élevé	___	___
d) Les cours sont géographiquement inaccessibles	___	___
e) Je n'a pas le temps	___	___
f) Les cours ne sont pas de bonne qualité	___	___
g) Les professeurs ne sont pas assez compétents	___	___
h) Je ne suis pas intéressé par le perfectionnement	___	___

i) Autres raisons: ______________________________

____

____

3.04 Quelles sont dans l'exercice de votre fonction les principales difficultés qui pourraient être solutionnées par des activités de perfectionnement?

A. Connaissances (le savoir)

a) Des difficultés reliées au fonctionnement de mon tribunal .... ___

b) Des notions de base en droit administratif .... ___

c) La tenue à jour de mes connaissances .... ___

d) La procédure administrative .... ___

e) La mise à jour des règles sur la tenue d'audition .... ___

f) Les chartes des droits et libertés .... ___

g) La preuve administrative .... ___

h) Les règles d'impartialité .... ___

i) Autres difficultés: ___

B. Les habiletés (le savoir-faire)

a) Les techniques d'interprétation des lois et des règlements ... ___

b) Les techniques d'interrogatoire des témoins .... ___

c) Les techniques de disposition des objections .... ___

d) Les modes d'analyse et de la preuve .... ___

e) Les règles se rapportant à la cohérence jurisprudentielle .... ___

f) Les techniques de rédaction des décisions .... ___

g) Autres difficultés: ___

C. Attitudes (le savoir-être)

a) L'efficacité et la promptitude à rendre les décisions......... ___

b) La gestion du temps .... ___

c) Les techniques d'écoute active .... ___

d) Les attitudes favorisant le travail en collégialité .... ___

e) L'obligation de réserve et de discrétion .... ___

f) Autres difficultés: ___

4 - DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

4.01 Pour quel tribunal travaillez-vous actuellement?

Bureau de révision d'évaluation foncière du Québec .... ___

Commission d'appel en matière de lésions professionnelles .... ___

Commission des affaires sociales .... ___

Commission municipale du Québec .... ___

4.02 Quel est le titre de votre fonction?

Membre ___

Assesseur ___

4.03 Depuis combien d'années complètes travaillez-vous dans ce tribunal?

a) Moins d'un an .... ___

b) 1 ou 2 ans .... ___

c) 3 à 6 ans .... ___

d) 7 à 10 ans .... ___

e) 11 à 14 ans .... ___

f) 15 ans ou plus .... ___

4.04 Quel âge avez-vous eu lors de votre dernier anniversaire de naissance?

a) Moins de 30 ans .... ___

b) De 30 à 39 ans .... ___

c) De 40 à 49 ans .... ___

d) De 50 à 59 ans .... ___

e) 60 ans ou plus .... ___

4.05 De quel sexe êtes-vous?

a) Féminin ___

b) Masculin ___

4.06 Quelle est votre principale formation académique?

a) Droit .... ___

b) Médecine .... ___

c) Évaluation immobilière .... ___

d) Psychologie .... ___

e) Criminologie .... ___

f) Administration .... ___

g) Autre: ____

____

____

4.07 Quel niveau d'étude avez-vous complété?

Universitaire (1er cycle - BAC) .... ___

(2e cycle - Maîtrise) .... ___

(3e cycle - Doctorat) .... ___

Collégial .... ___

Secondaire .... ___

4.08 Avant votre nomination comme membre d'un tribunal administratif, combien d'années avez-vous travaillées?

	SECTEUR	
	PUBLIC	PRIVÉ
a) Aucune	___	___
b) Moins d'un an	___	___
c) 1 ou 2 ans	___	___
d) 3 à 6 ans	___	___
e) 7 à 10 ans	___	___
f) 11 à 14 ans	___	___
g) 15 ans ou plus	___	___

4.09 Avant votre nomination comme membre d'un tribunal administratif, combien d'années d'expérience professionnelle directement reliée à votre fonction aviez-vous complétées?

a) Aucune	___	___
b) Moins d'un an	___	___
c) 1 ou 2 ans	___	___
d) 3 à 6 ans	___	___
e) 7 à 10 ans	___	___
f) 11 à 14 ans	___	___
g) 15 ans ou plus	___	___

5 - DONNÉES FINANCIÈRES

5.01 Quel est votre tribunal?

Bureau de révision d'évaluation foncière du Québec .... ___

Commission d'appel en matière de lésions professionnelles .... ___

Commission des affaires sociales .... ___

Commission municipale du Québec .... ___

5.01 Quel est le budget annuel "salaires" des membres de votre tribunal y compris les membres de la direction?

1987-1988 ________ $

1988-1989 ________ $

5.02 Quel est le budget annuel "perfectionnement" des membres de votre tribunal?

1987-1988 ________ $

1988-1989 ________ $

5.03 Quel montant a été dépensé pour le perfectionnement des membres?

1987-1988 ________ $

1988-1989 ________ $

MERCI DE VOTRE COLLABORATION!

ANNEXE E

Questionnaire confidentiel sur l'accueil, la formation initiale et le perfectionnement des juges de la Cour du Québec

CONSEIL DE LA MAGISTRATURE

L'ACCUEIL

À son entrée en fonction, quels sont les documents d'information qui sont remis aux juges?

FORMATION INITIALE

Y a-t-il des cours de formation initiaux dispensés aux juges?

Si oui, combien de temps après l'entrée en fonction?

Qui organise ces cours?

Comment se fait le choix des professeurs?

Comment se fait le choix des matières aux programmes? ______________

____

____

____

Quels sont ces matières? ______________________________

____

____

____

____

Quelle est la durée des cours? __________________________

____

Où se donnent ces cours? ______________________________

____

Quand se donnent ces cours? ____________________________

____

Qui assume les frais? ________________________________

____

Quel est le budget de perfectionnement ______________ pour combien de juges?

Existe-t-il une banque de professeurs? ____________________

____

Y a-t-il une évaluation des cours? ______________________

____

LE PERFECTIONNEMENT EN COURS D'EMPLOI

____

Existe-t-il? ______________________________________

Avec quelle régularité? ______________________________

Sur quelles matières? ________________________________

____

____

____

____

ANNEXE F

Contenu du guide du membre d'un tribunal administratif

CONTENU DU GUIDE DU MEMBRE D'UN TRIBUNAL ADMINISTRATIF

La première partie comprendrait notamment les sujets suivants:

1. Les tribunaux administratifs

1.1 Nature et raisons d'être des tribunaux administratifs

1.2 Structure et organisation des tribunaux administratifs

1.3 Mission des tribunaux administratifs

1.4 Pouvoirs des tribunaux administratifs.

2. L'audition des parties, principale activité du membre d'un tribunal administratif

2.1 Les mesures préparatoires

2.1.1 La juridiction
2.1.2 La récusation
2.1.3 La recevabilité de la demande
2.1.4 La conférence préparatoire

2.2 L'audition

2.2.1 Le decorum
2.2.2 Les ajournements
2.2.3 L'intervention du membre à l'audience
2.2.4 La publicité des débats
2.2.5 Les règles de justice naturelle et les chartes
2.2.6 Les plaidories après la clôture de l'enquête

2.3 La décision

- 2.3.1 La forme de décision
- 2.3.2 La substance de la décision
- 2.3.4 La rédaction de la décision

3. Relations du membre dans l'exercice de sa fonction

3.1 Avec la société

3.2 Avec la clientèle du tribunal

3.3 Avec le dirigeant du tribunal

3.4 Avec les membres du tribunal

3.5 Avec le service juridique du tribunal

3.6 Avec son association.

4. Le statut et les conditions de travail des membres des tribunaux administratifs

4.1 Le statut des membres des tribunaux administratifs

- 4.1.1 La nomination des membres
- 4.1.2 La durée du mandat et la procédure de renouvellement
- 4.1.3 L'exclusivité des fonctions et l'interdiction des conflits d'intérêt
- 4.1.4 La nature et les limites du pouvoir hiérarchique
- 4.1.5 Le code de déontologie et les mécanismes disciplinaires
- 4.1.6 L'immunité de responsabilité et de poursuite

4.2 Les conditions de travail des membres des tribunaux administratifs

4.2.1 Le traitement

4.2.2 Les frais de voyage

4.2.2.1 Frais de séjour

4.2.2.2 Frais de transport

4.2.2.3 Autres frais

4.2.2.4 Avances

4.2.2.5 Achat de billets de train et d'avion

4.2.2.6 Modalités de paiement

4.2.3 Avantages sociaux auxquels un membre a droit

A. Lorsqu'il est en fonction

4.2.3.1 Assurance-salaire en cas d'invalidité

4.2.3.2 Mise à la retraite pour incapacité permanente

4.2.3.3 Indemnité en cas de décès du conjoint ou des enfants

4.2.3.4 Assurance accident - maladie

B. Lorsqu'il est admis à la retraite

4.2.3.5 Régime de retraite des fonctionnaires (RRF)

4.2.3.6 RREGOP

4.2.3.7 Assurances collectives

C. Après son admission à la retraite

4.2.4 Avantages sociaux auxquels ont droit les survivants du membre

A. Lors du décès du membres avant son admission à la retraite

4.2.4.1 Assurance-vie
4.2.4.2 Rente du conjoint
4.2.4.3 Pension au conjoint
4.2.4.4 Rente aux enfants à charge

B. Lors du décès du membre à la retraite

4.2.4.5 Assurance-vie
4.2.4.6 Pension au conjoint

4.2.5 Autres dépenses autorisées

4.2.5.1 Volumes auxquels un membre a droit au moment de sa nomination
4.2.5.2 Volumes qu'un membre a droit par la suite
4.2.5.3 Formation et perfectionnement

La seconde partie serait réservée au tribunal du membre et traiterait notamment les sujets suivants:

1. Présentation du tribunal

1.1. Nature et raisons d'être

1.2 Lois applicables au tribunal

1.3 Structure et organisation

1.4 Mission du tribunal

1.5 Objectifs du tribunal

1.6 La clientèle à desservir

2. Politiques et procédures du tribunal

2.1 Règles de pratique

2.2 Modalités d'assignation

2.3 Cohérence jurisprudentielle

2.4 Travail en collégialité

3. Code de déontologie

4. Politiques d'accueil et de formation

ANNEXE G

Formulaire type d'identification des besoins de formation
des membres des tribunaux administratifs

IDENTIFICATION DU BESOIN DE FORMATION
DES MEMBRES DES TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS

Unité administrative

Identification du participant	
Nom	Prénom

Remarques techniques

N'utilisez qu'un crayon de plomb.

Encerclez le chiffre correspondant à votre réponse.

Assurez-vous de répondre à chaque élément.

Si vous changez d'avis, effacez complètement la mauvaise réponse.

Diagnostic du besoin	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Assez satisfait	Très satisfait	Entièrement satisfait
	1	2	3	4	5
Connaissance (le savoir)					
1. Mission et fonctionnement du tribunal	1	2	3	4	5
2. Notions de base en droit administratif	1	2	3	4	5
3. Ensemble des lois à appliquer dans l'exercice de la fonction	1	2	3	4	5
4. Principes directeurs de la procédure administrative	1	2	3	4	5
5. Règles régissant la tenue d'audition	1	2	3	4	5
6. Impact des chartes des droits et libertés sur la procédure administrative	1	2	3	4	5
7. De la clientèle	1	2	3	4	5
8. Les règles d'impartialité	1	2	3	4	5
Autres: ______________________					
Habiletés (le savoir-faire)					
9. Les techniques d'interprétation des lois et des règlements	1	2	3	4	5
10. Les techniques d'interrogatoire des témoins	1	2	3	4	5
11. La disposition des objections	1	2	3	4	5
12. L'analyse de la preuve et la recherche de doctrine et de jurisprudence	1	2	3	4	5
13. Les règles se rapportant à la cohérence jurisprudentielle.	1	2	3	4	5

Diagnostic du besoin	1	2	3	4	5
14. Les techniques de rédaction des décisions	1	2	3	4	5
15. L'obligation de rendre les meilleures décisions au meilleur coût.	1	2	3	4	5
Autres: ___					
Attitudes					
16. L'efficacité et la promptitude à rendre les décisions	1	2	3	4	5
17. La gestion du temps	1	2	3	4	5
18. Les techniques d'écoute active	1	2	3	4	5
19. Les attitudes favorisant le travail en collégialité	1	2	3	4	5
20. L'obligation de réserve et de discrétion	1	2	3	4	5
Autres: ___					

Diagnostic du besoin

	1	2	3	4	5
14. Les techniques de rédaction des décisions	1	2	3	4	5
15. L'obligation de rendre les meilleures décisions au meilleur coût.	1	2	3	4	5
Autres: ______					
Attitudes					
16. L'efficacité et la promptitude à rendre les décisions	1	2	3	4	5
17. La gestion du temps	1	2	3	4	5
18. Les techniques d'écoute active	1	2	3	4	5
19. Les attitudes favorisant le travail en collégialité	1	2	3	4	5
20. L'obligation de réserve et de discrétion	1	2	3	4	5
Autres: ______					

Je désire rencontrer un conseiller pour clarifier ce besoin ____

Identification de l'activité		
Titre de l'activité		
Ressource		
Lieu	Date	Nombre de jours

Approbation	
Supérieur immédiat	Date
Président	

À l'usage du responsable de la formation			
Suivi du dossier			
Date de l'inscription	Coût de l'inscription	Évaluation envoyée le	Reçue le
Fiche de perfectionnement			
Objectif du programme			
Titre du programme			

DATE DUE
BIBLIOTHÈQUE
ENAP MONTRÉAL
1993-03-08